

sentimientos, pensamientos y realidades



de koldo saratxaga

sentimientos, pensamientos y realidades

de

KOLDO SARATXAGA



*Sentimientos, pensamientos y realidades
de Koldo Saratxaga*

Editado por K2K emocionando
Bilbao, 2012

Los ingresos de esta publicación se
destinarán a la actividad del equipo de
Compromiso con la Sociedad de



Esta obra se publica bajo una licencia Atribución - No Comercial - Compartir bajo la misma licencia 3.0 Unported de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es>

Dedicatoria

—

A todas las personas inquietas, inconformistas, iconoclastas, indignadas, incomprendidas que quieran dejar de estar bajo las normas del viejo poder instituido —que desea perpetuarse por mucho que lo niegue—, y decidan volar por su cuenta, soñar por su cuenta y encontrar en esos diferentes espacios —los espacios de la libertad—, compañeros de viaje con los que reinventar y crear una nueva sociedad.

Índice general

—

Agradecer...	17
Introducción	19
Prólogo ALFONSO UNCETA	21

Capítulo 1

Introducción	25
Motivación y capacidad de riesgo <i>El sentimiento</i>	25
Visión de futuro <i>El pensamiento</i>	26
Toma de decisiones <i>La realidad</i>	27
Las realizaciones	31
El riesgo de la toma de decisiones pensando en el futuro. Resultados: evolución financiera de Irizar, S.Coop. durante el primer año de la dirección general de Koldo Saratxaga	31
La capacidad para el riesgo, clave en el éxito de Irizar	34
El European Quality Award de la European Foundation for Quality Management (EFQM) llega en el año 2000, sobre la evolución de los años 1991-1999	35
Resultados de Irizar en la sociedad	36
Generación de empleo	36
Creación de riqueza	36
Involucración activa como tractor de la Excelencia Empresarial del entorno	37
Aportación a la imagen general del País Vasco en el Exterior ..	37
Algunos aspectos económico-financieros: Balance. Beneficios sobre Ventas. Rentabilidad sobre Fondos Propios (R.O.E.). Rentabilidad sobre activos	37

Capítulo 2

Introducción	45
Libertad para encontrar oportunidades <i>El sentimiento</i>	46
El futuro se construye con ideas <i>El pensamiento</i>	48
Estrategias de éxito <i>La realidad</i>	51
Las realizaciones	53
En 1984 comienza a aplicar sus nuevos modos gestores	53
Un gestor inasequible al desaliento que llega a Irizar con una trayectoria en dar la vuelta a los números negativos	54
Un reconocido gestor con ingredientes poco o nada conocidos en el mundo empresarial de 1995	54
No solo un gestor	54
Una gestión de éxito y entre las más avanzadas de Europa	54
La evolución de la estrategia «sí mercados, no productos»: se opone a la tendencia del sector y es pionera en la internacionalización	55
La constitución de Irizar Group	57
Irizar Tianjin, Tianjin, China, 1995	58
Irizar Maghreb, Marruecos, 1997	59
Hispacold, Sevilla, España, 1998	60
Irizar Brasil, Botucatu, Brasil, 1998	61
Irizar México, Querétaro, México, 1999	61
Irizar TVS, Viralimalai, India, 2001	61
Masats, San Salvador de Guardiola (Barcelona), España, 2002	62
Irizar Southern Africa, 2004	63
El Grupo Irizar en 2005: «Todos los proyectos están en el mejor momento de su historia»	63
Con números: Irizar Group 1991-2005	64
<i>Irizar in 2005</i>	69

Capítulo 3

Introducción	71
Un montón de cerebros, de corazones, de entrañas, no RR HH <i>El sentimiento</i>	72

Nueva escala de valores: lo mejor de la empresa son sus personas <i>El pensamiento</i>	74
No se puede aislar a nadie de la cuenta de resultados <i>La realidad</i>	75
Las realizaciones	78
Nace K2K emocionando	78
La acción de K2K emocionando	79
El cambio organizacional y una nueva cultura empresarial en la práctica	79
«Relaciones laborales: lo sencillo es lo inteligente»	80
La tierra y K2K emocionando	83
Los libros de K2K	85

Capítulo 4

Introducción	87
De la gestión al liderazgo <i>El sentimiento</i>	89
Unir en un proyecto común <i>El pensamiento</i>	90
Comunicación con todas las personas <i>La realidad</i>	94
Las realizaciones	99
La creación de gbe-ner Elkarteia	99
Misión, visión y valores de gbe-ner Elkarteia	101
Objetivos organizativos de gbe-ner Elkarteia	102
La creación de ner group	102
Misión, visión, valores y objetivos organizativos de ner group	103
Plan de Ideas y Objetivos (PIO) 2011 en las organizaciones del Nuevo Estilo de Relaciones (NER)	103

Capítulo 5

Introducción	107
Querer conseguir una realidad diferente y diferenciadora <i>El sentimiento</i>	108
Cómo querer <i>El pensamiento</i>	111
La participación de todas las personas en el proyecto <i>La realidad</i> ...	114
Las realizaciones	118

Primer <i>ner eguna</i> : septiembre de 2011	118
Lur Denok	122
El proyecto HUSOS	125

Capítulo 6

Introducción	127
Sentir la necesidad de mimar lo intangible para lograr lo tangible <i>El sentimiento</i>	128
La necesaria claridad de ideas <i>El pensamiento</i>	129
Un mejor estilo de relación y mejores resultados <i>La realidad</i>	132
Las realizaciones	135
La experiencia de cambio organizacional y nueva andadura en una organización NER: LANCOR	135
Cómo se comparte en la práctica la información económico-financiera con todas las personas de la organización	137

Capítulo 7

Introducción	141
Inconformismo <i>El sentimiento</i>	141
La cultura de empezar de nuevo <i>El pensamiento</i>	143
Progresar en la carrera hacia el futuro <i>La realidad</i>	145
Las realizaciones	148
Reingeniería «Made in Irizar»	149
Definición de la reingeniería	150
«La clave de los resultados obtenidos por Irizar en lo referente a cambio organizativo»	150
«La cuestión de la participación es uno de los principales aspectos que marcan la diferencia en el caso de Irizar y que explica en buena medida los resultados económicos y humanos obtenidos por esta empresa»	151
«El alineamiento entre estrategia y organización, y la profunda transformación de esta a través de un proceso participativo, fueron los factores clave en el cambio experimentado por Irizar»	152

«Los resultados obtenidos (económicos y humanos) se explican por la capacidad de movilizar a las personas en la formulación e implantación de un programa de cambio propio»	152
«El cambio principal en Irizar se dio en los órganos y estructuras empresariales, por medio de la participación y la comunicación»	153
¿Cómo es actualmente la cultura de la página en blanco? La experiencia de Urtxintxa eskola: nuevo estilo organizativo, nuevo reparto de responsabilidades, nuevas sensaciones	154
«Primera reunión del Equipo de Pilotaje de Urtxintxa»	154

Capítulo 8

Introducción	159
Crear tiene una raíz emocional, todas las personas tienen emociones <i>El sentimiento</i>	160
Solo de las personas nace la innovación <i>El pensamiento</i>	162
Contar con lo mejor de las personas, no con los mejores <i>La realidad</i>	165
Las realizaciones	169
La experiencia de una asamblea general	169
«Una tarde de lujo»	169
La experiencia de una reunión de equipo entre organizaciones de ner group	170
«Compromiso ner group»	171

Capítulo 9

Introducción	171
Una siembra diferente en la tierra común <i>El sentimiento</i>	174
La creatividad de la responsabilidad <i>El pensamiento</i>	176
La diversidad de sus personas diferencia a un proyecto <i>La realidad</i>	182
Las realizaciones	187
Educación y formación en el Nuevo Estilo de Relaciones (NER)	187
El Máster en Gestión de la Innovación y el Conocimiento impartido por la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), gberner Elkarte y SPRI	187

«Organizaciones basadas en personas. La experiencia del nuevo estilo de relaciones». Programa formativo avanzado para directivos impulsado por la Cámara de Comercio de Gipuzkoa ..	188
gbe-ner Elkarte: Idea educación-formación en el nuevo estilo de relaciones en Colombia	189

Capítulo 10

Introducción	191
La confianza <i>El sentimiento</i>	192
La armonía en la diversidad: el proyecto común <i>El pensamiento</i>	194
Proyecto basado en todas sus personas <i>La realidad</i>	196
Las realizaciones	199
El Foro de Experiencias dinamizado por Koldo Saratxaga y K2K emocionando en la Diputación Foral de Bizkaia: Grip-on Tools, Icaza, Ingemat, WalterPack y Lancor	196
TTT Goiko y Correanayak: ADEGI, Foro Burgos y Jornada Internacional sobre la Participación de las Personas en las Empresas	202
«Empresa utopía / Utopía empresarial»: IV Jornada Forokoop «La innovación social en la empresa»	204

Anexo I

Dos décadas que comienzan en 1991	207
---	-----

Anexo II

Retrospectiva de los 21 años de trayectoria de Koldo Saratxaga a su llegada a Irizar en 1991	211
--	-----

Bibliografía	215
---------------------------	-----

Notas	233
--------------------	-----

Índice de Tablas

Tabla 1. Evolución financiera 1991-1992 de Irizar	33
Tabla 2. Posicionamiento básico de Irizar definido en su Asamblea General de mayo de 1993	33
Tabla 3. Evolución de las exportaciones 1993, 1994 y 1995 en Irizar .	34
Tabla 4. Memoria EFQM: Evolución del Balance de Irizar desde 1992 hasta 1999	38
Tabla 5. Memoria EFQM: Beneficios sobre Ventas (basado en año anterior)	40
Tabla 6. Memoria EFQM: Retornos sobre Fondos Propios (basado en 1993)	41
Tabla 7. Memoria EFQM: Retornos sobre Fondos Propios (último año)	42
Tabla 8. Memoria EFQM: Rentabilidad sobre activos	43
Tabla 9. Irizar Group: Ventas desde 1991 hasta 2005	65
Tabla 10. Irizar Group: Empleo desde 1991 hasta 2005	66
Tabla 11. Irizar Group: Activos desde 1991 hasta 2005	67
Tabla 12. Irizar Group: Fondos propios desde 1991 hasta 2005	68
Tabla 13. Componentes principales del Plan de Ideas y Objetivos (PIO)	97

Agradecer...

—

A los muchos miles de personas, en varios continentes y docenas de países, con quienes he podido compartir estos sentimientos y pensamientos, y lograr tantas realidades tangibles e intangibles. Con tantas personas que han sentido y disfrutado de lograr lo que por los métodos tradicionales parecía imposible o, en todo caso, era para gloria de unos pocos. Para esos miles que se han sentido a gusto, que se han sentido parte de muchos de mis sentimientos, pensamientos y realidades. Al fabuloso equipo de K2K emocionando, con quienes ya no es posible parar de sentir, pensar y hacer continuas nuevas realidades en este nuevo estilo de relación, de convivencia, de cambio que las organizaciones y la sociedad necesitan. A Begoña Saludes, por dedicarse en cuerpo y sentimientos durante muchos meses a estrujar los miles de páginas con referencias y lograr esta presentación. A nuestro artista, compañero desde el origen, el escultor Juan Gorriti, que nos permite dar vida única a nuestras portadas. A los lectores que con ilusión quieran hacer algún sueño realidad.

Introducción

—

Con modestia tratamos con este trabajo, que lo has encontrado en la Red de redes, facilitar resumiendo lo que tan disperso se encuentra tras 14+7 años de ir contra corriente, de tener nuevas y continuas utopías, de soñar más despierto que dormido, de sentir la tierra entre los dedos de los pies y los frutos entre los dedos de las manos, de creer y querer una nueva sociedad que despierte, de continuar creyendo que las personas son encantadoras a pesar de muchas decepciones vividas, de decirte ¡despierta! que la libertad es posible.

Koldo Saratxaga

Prólogo

—

Hace ahora más o menos un siglo que el pensador alemán Max Weber apellidó la «jaula de hierro» al modelo burocrático y férreo que comenzaba a expandirse a gran velocidad en la empresa y el Estado modernos. En una de sus obras más conocidas, *Economía y Sociedad*, puede leerse lo siguiente:

«Una máquina inerte es espíritu coagulado. Y solo el serlo le da el poder de forzar a los individuos a servirla y de determinar el curso cotidiano de sus vidas de trabajo de forma tan dominante como es efectivamente el caso de la fábrica. Es espíritu coagulado asimismo aquella máquina viva que representa la organización burocrática con su especialización del trabajo profesional aprendido, su delimitación de las competencias, sus reglamentos y sus relaciones de obediencia jerárquicamente graduadas».

Referencias explícitas al modelo de organización piramidal en el que unos pocos piensan y muchos ejecutan, los mismos pocos que mandan y los muchos que obedecen, aquellos pocos cuyos ingresos son notablemente superiores a los de la gran mayoría. Modelos que generan organizaciones desiguales en lo económico, lo social y lo personal, basadas en la distancia entre el centro y la periferia, en el automatismo, en formas más o menos sofisticadas de opacidad, llenas de fronteras y barreras. Precisamente el tipo de organizaciones que Koldo Saratxaga detesta y lleva años combatiendo. Y lo ha hecho, más o menos, de la forma que describe en *Sentimientos, pensamientos y realidades*.

No es esta la primera vez que Saratxaga relata sus experiencias y explica sus ideas. *¿Sinfonía o jazz?*, *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente* y *El éxito fue la confianza* son publicaciones anteriores que ilustran un proceso en el que la profundidad y persistencia de ideas y sentimientos va forjando un estilo que se confronta día a día con la realidad, con la experiencia práctica. Koldo Saratxaga es la encarnación de la fuerza en su acepción más cívica, una fuerza creativa

que emerge de sus convicciones, de las «tripas» como le gusta decir, una fuerza que le conduce inexorablemente a la acción.

Koldo se ha propuesto cambiar las organizaciones y, si le dejan, el mundo:

«Ética, reparto de beneficios, trabajo en equipo, transparencia, no horarios, compartir todo... Ese es el modelo que planteamos al conjunto de todas las personas que constituyen la organización. En realidad, el nuevo estilo de relaciones que planteamos no es solo para la empresa, sino para la vida, para el fomento de correctas relaciones a todos los niveles».

Estos principios que en teoría son simples y precisos, adquieren mayor complejidad cuando son aplicados a la realidad de cada organización. En la mayoría de los casos, porque implican la ruptura de una forma de hacer que se había instalado como la única. Se trata de desatascar organizaciones que están habituadas a una forma de pensar, de hacer, de sentir, de estar. Por eso, aunque solo sea porque hay bibliotecas repletas de libros que nos explican fundamentalmente una manera de hacer organizaciones, merece la pena atender a esta otra manera de hacer que nos cuenta Saratxaga. Porque además este libro no es un relato de argumentos, es por encima de todo un compendio de experiencias sentidas, pensadas y vividas.

Experiencias que se han desarrollado fundamentalmente en dos escenarios: Irizar y K2K, desde donde Koldo ha impulsado la creación de gbe-ner Elkartea, un grupo de organizaciones que comparten una forma de hacer, «el nuevo estilo de relaciones». Cuando el lector se acerca a este relato de vivencias que es *Sentimientos, pensamientos y realidades*, las lecciones que puede extraer están dotadas de una sabiduría de sentido común que las hace más convincentes. Son vivencias arraigadas en valores y compromisos bien asentados, en lazos colectivos que trascienden la mera individualidad, en una predisposición generalizada hacia la confianza en las personas, en interacciones humanas en las que las emociones importan porque necesitamos que importen, en un vocabulario sencillo, directo, que capta la esencia de todo lo anterior.

Son también vivencias de los beneficios, los que produce la participación ineludible en la toma de decisiones, las reglas del juego que incentivan la responsabilidad y la transparencia, la riqueza de ideas que genera el intercambio, el ejercicio de ensamblar la realidad yo-yosotros para

facilitar la cooperación satisfactoria entre personas, de aprender a adaptarse a los desafíos de supervivencia. Beneficios psicológicos y también económicos, beneficios que pueden ayudar a las personas a una mayor y mejor realización como seres humanos.

Posiblemente, la clave de todo lo anterior tiene que ver con una idea y una realidad en la que las personas se comprometen con los fines, que son los justifican la existencia de su organización, no con la organización como ente abstracto. Es decir, con una organización que produce sentido. Sentido porque las aspiraciones y las opiniones de las personas encuentran cauces para mostrarse y expresarse. Koldo Saratxaga insiste en ello:

«A las personas —portadoras de conocimiento, de ilusión, de pasión, y de capacidad creativa— no se las puede tratar como a los recursos tecnológicos, financieros o materiales».

Sentimientos, pensamientos y realidades es también un texto impregnado de liderazgo. Koldo es un líder y se sabe líder:

«Perdonad mi inmodestia, pero me creo capaz de liderar, de motivar a personas para que se sientan ilusionadas, incluso apasionadas con eso que se llama trabajo basándome en las ideas que os he expuesto».

Doy fe de sus virtudes, del entusiasmo y facilidad para convertir el trabajo en fuente de satisfacción, la disposición a entender y acordar, la capacidad empática y persuasiva, el optimismo, la fe. Su forma de pensar y de enfrentarse al mundo está llena de energía positiva, creo que es muy feliz porque se plantea muchos objetivos y por tanto accede a muchas fuentes de placer.

Ese estado de felicidad en *Sentimientos, pensamientos y realidades* es una narración llena de historias y de sugerencias. Dice el escritor norteamericano Paul Auster:

«Dar con respuestas definitivas a las cosas es imposible, o excepcional. Siempre nos encontramos ante algo que se abre, ante otra cosa. Las cosas nunca terminan y cada historia es una historia que continúa. Por eso el final de los buenos libros es algo que se abre a otra cosa, una cosa nueva. Se abre al episodio siguiente, a un paso que no aparece en el libro, pero que el libro sugiere».

Este libro tampoco es un compendio de respuestas definitivas. La experiencia que nos relata Koldo Saratzaga se presenta con pasión, pero sin enmascaramiento ni especulación, es un relato de vivencias, de realidades, de caminos ya transitados que se abren a nuevos caminos. Al lector corresponde ponderar sus méritos.

Alfonso Unceta

*Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la
Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)*

Capítulo 1

Motivación y capacidad de riesgo

El sentimiento

Visión de futuro

El pensamiento

Toma de decisiones

La realidad

Introducción

La atracción por los nuevos retos y el placer de realizar su capacidad personal para el riesgo forman parte de los sentimientos de Koldo Saratxaga a lo largo de toda su trayectoria. Los encontramos en su decisión de aceptar la máxima responsabilidad en Irizar, momento de partida de las dos décadas que abarcan estas páginas (véase Anexo I).

Un reto significa, en primer término, una posibilidad tanto de éxito como de fracaso. ¿Con qué quedarse? ¿Con el temor al fracaso?... ¿O con el deseo del éxito?

Motivación y capacidad de riesgo | *El sentimiento*

El optimismo, la actitud decidida y, más aún, el atrevimiento facilitan la consideración positiva de los retos:

«Tengo la suerte de ser muy optimista y decidido, lo que me lleva a compartir ideas cargadas de energía positiva.»¹

«Esta es una de mis mejores cualidades. Me gusta el riesgo.»²

En esta dirección, se puede dar paso a lo nuevo continuamente, provocar cambios y, en definitiva, convertir el día a día en un reto permanente que, junto con los resultados positivos, evite el anquilosamiento, la parálisis, el apocamiento, el acomodarse o el perder el paso del progreso. En el esplendor de Irizar, en 2004, Koldo dirá:

«La vida empresarial o la entendemos como ese reto de convertirse constantemente y por siempre en otra cosa o no es nada.»³

Visión de futuro | *El pensamiento*

¿Por qué el aprecio de los retos cuando se conoce que comportan riesgos y posibles fracasos? La respuesta, más allá de gusto, temperamento o cualidades naturales que lo faciliten, se encuentra en unas ideas y una forma de pensar:

«No dudo de que el futuro solo será de los que tengan capacidad de riesgo.»⁴

«La cuestión es el futuro. Cómo crearlo y asegurarlo.»⁵

«Lo fundamental es la visión de futuro.»⁶

Si el futuro es la clave para la vida de una organización, el conocimiento más importante que se puede lograr es el de este tiempo venidero; «descubrirlo» importa más que el dominio de ciencias, técnicas, tecnologías, etc., cuyo papel es el de herramientas al servicio de lo que ya existe, del presente. Así, el riesgo pasa a ser un camino de conocimiento y un camino del que disfrutar en busca del éxito:

«No domino ninguna técnica, ni ninguna tecnología o procedimiento alguno y nunca me he preocupado por ello, pues creo más en la intuición, en saber aprovechar las oportunidades, en el sentido común y en el riesgo que en las herramientas y en los procesos o procedimientos definidos. Me gusta descubrir el futuro y sentirme tratando de descubrirlo.»⁷

Este pensamiento en lo personal es aplicable a una organización:

«Creo que es más importante la vocación y posicionamiento de la organización hacia el futuro que la herramienta a aplicar, sin alma, para el logro del éxito en el mismo.»⁸

Decir «organización» es hablar de «personas», de todas las que integran la misma. Son las personas quienes pueden tener y realizar la visión de futuro. Si esta visión es compartida, entonces es la visión de la organización. ¿Cómo es la visión de futuro?

«Siempre es un futuro de ideas, de espacios abiertos, aunque con una orientación clara, no me preocupan los detalles. Por lo tanto, no creo en los planes y las estrategias que entran en la cuantificación y el detalle.»⁹

«A lo que otros llaman planificación estratégica, nosotros lo denominamos pensamientos estratégicos, porque creemos que podemos estar de acuerdo en pensamientos, en ideas de futuro, y no tanto en planificaciones numéricas, que no son más que predicciones. El futuro no hay quien lo controle.»¹⁰

«Pensar» reemplaza a «planificar»; en correspondencia, los «pensamientos estratégicos» sustituyen a la «planificación estratégica», y así es como toda la organización, todas sus personas, participan de la visión de futuro: sintiéndola como propia individualmente y además común con los demás miembros.

Si esto es el cómo, cabe preguntar por qué, y la respuesta es la libertad: por la necesidad y el derecho de libertad de las personas que, ellas mismas, son la propia organización.

«El futuro hay que inventarlo, hay que marcar el camino que queremos, no puede estar descrito por otros, eso sería caminar sin libertad.»¹¹

«No se pueden seguir estructurando organizaciones como si fueran máquinas predecibles, como engranajes. Creo que “la predicción y el control absolutos están en vías de extinción”. [...] El deseo de ordenar y controlar es contrario a la necesidad, al derecho de libertad.»¹²

Toma de decisiones | *La realidad*

Ahora, la actuación principal a la que conducen los sentimientos ante los retos y el riesgo, y el pensamiento consecuente de visión de futuro, es «la toma de decisiones». Decidir, elegir, comporta en todos los casos un riesgo, por lo que es adecuado asumir como equivalentes uno y otro:

«Reconozco que me encanta el riesgo, la toma de decisiones. Pero, en base al sentido común, busco la simplicidad y la coherencia, nunca la complejidad.»¹³

En organizaciones y entre personas con visión de futuro, la motivación que conduce al riesgo de decidir es el deseo de éxito, es decir, de futuro:

«La capacidad de riesgo de las organizaciones tiene mucho que ver con el éxito. Hemos hablado de visualizar el futuro. El mundo está lleno de oportunidades. Es imprescindible aprovechar lo inesperado y transformarlo en una oportunidad. Sí, aprovechar las épocas turbulentas, las sorpresas que nos depara el entorno en función de ese adónde queremos llegar.»¹⁴

Nace así la necesidad de la mejor manera posible de asumir riesgos, y sería así:

«Necesitamos proyectarnos en él [en el futuro] y contar con una organización en la que la mayoría esté organizada en equipos autogestionados, de forma que estén siempre visualizando el medio y el largo plazo. Desde el momento en que se crea el equipo, su reto es siempre de futuro, a seis meses, a un año...»¹⁵

Una visión de futuro compartida por la organización y con posibilidades de ser llevada al futuro se concreta en la participación de las personas en la toma de decisiones. A su vez, esto se consigue a través del trabajo en equipo, pero no equipos cualesquiera, sino equipos multidisciplinares y autogestionados. Es decir, equipos con verdadera capacidad de influencia en la organización, no núcleos de trabajo organizados desde unas decisiones ya tomadas.

«Para mí no sirven unas nuevas ideas de los mismos a ver si acertamos. Se trata de unir las ideas de todos sobre la base de equipos que traccionen una autonomía general.»¹⁶

Los equipos multidisciplinares autogestionados hacen posible la implicación real de las personas en el presente y el futuro de su proyecto. Esto puede ocurrir como describe Koldo en referencia al caso de Irizar, S.Coop.:

«Hemos creado una infraestructura que facilita la comunicación y la relación, así como la capacidad de compartir el aprendizaje y la toma de decisiones. A partir de ahí, intentamos aprender de nuestros propios errores. Creo que para la aplicación de la lógica y el sentido común solo se precisan oportunidades.»¹⁷

El dar oportunidades en una organización formada por equipos autogestionados requiere asumir el riesgo de la confianza en las personas, también sobre la base de sus posibilidades y capacidades. Esto se plantea especialmente en la etapa de juventud:

«Existe un hecho diferencial en nuestro modelo puesto que ofrece mucha libertad y responsabilidad a muchísimas personas, muy jóvenes, sin que todavía hayan demostrado si tienen o no la potencialidad [...]. De esta manera, por un lado, corremos más riesgos, pero damos más confianza, desde el inicio, y descubrimos y se autodescubren antes esas potencialidades.»¹⁸

«Para cualquier entrenador, supone un gran riesgo poner a jugar, en primera división, a un joven de 17 años, por sus implicaciones económicas y emocionales. Y porque la afición solo quiere resultados positivos, no experimentos. La pregunta es: ¿cómo se pueden conocer las capacidades de un jugador, presentes y futuras, si no le damos oportunidades de salir al campo para que las demuestre?»¹⁹

Salir de lo urgente para pensar en lo importante, en el largo plazo, es uno de los logros principales del trabajo en equipo. Significa convertir la visión de futuro en un motor para la adecuada toma de decisiones:

«En todas las oportunidades de colaboración que he tenido y tengo, veo este como un problema muy serio. En las organizaciones actuales, es decir, las de siempre, el modelo imperante, el jerárquico, no libera energías suficientes para diseñar el futuro y para salir de la dinámica de las urgencias. [...]

»Los equipos nos permiten cambiar la organización. Con ellos, liberamos a personas de las tareas aburridas que, en un 60%, no añaden valor y vamos implicando a más y más personas en retos a medio o largo plazo, con lo que separamos a la organización de lo urgente y la posicionamos en los temas más importantes y con visión de futuro.»²⁰

Cuando el riesgo de la toma de decisiones se asume sobre la base de realidades, y no ya de posibilidades, el concepto de «realidad» que cabe aplicar no se limita a aquello que se puede cuantificar. También son realidades las que generan los sentimientos y las emociones, los intangibles que no pueden definirse en cifras:

«Una imagen, un buen nombre [...] pueden ser más importante que unos buenos resultados a corto. Eso no lo reflejan los indicadores cuantitativos. Eso se siente, se vive y, por ello, se arriesga.»²¹

En definitiva, la toma de decisiones no es otra cosa que, dicho con otro nombre, «creer para crear». El hecho de que las personas de una organización decidan juntas lo importante y lo urgente aporta una clave principal respecto al alcance del cambio generado por el pensamiento organizativo de Koldo Saratxaga:

«Precisamente el modelo lo que cambia es el estilo de toma de decisiones.»²²

De esta forma, el riesgo sigue siendo la toma de decisiones y no el que sea compartida, pues, al contrario, compartir el creer, la visión de futuro, los retos y sus riesgos, es fuente de armonía y prosperidad para la organización. Entre otros motivos, porque no es compatible con las luchas por el poder, conocidas por minar la energía de un proyecto, entre otros efectos negativos:

«Yo hablo de un nuevo estilo de relación. Cuanto más se relacionan las personas, más a gusto trabajan; cuanto más trabajan en equipo, más comparten y aportan, porque no compiten con el otro.»²³

«El mañana siempre está ofreciendo oportunidades, es cuestión de arriesgar, de sentirte cómodo, de tener las espaldas cubiertas con un proyecto claro y definido, con unas personas que apoyan esas ideas, y que cuando se tomen decisiones, que se tomen para todos y entre todos.

»Tengo claro que las peleas internas, el despilfarro de energías, es un lujo cada vez más costoso y que resultará traumático para muchas organizaciones.»²⁴

En definitiva, la organización se sitúa en el futuro anticipando las necesidades que existirán y habrá de satisfacer. Pero esto no es cuestión adivinatoria ni de conocimiento teórico o de herramientas, afirma Koldo, como hemos leído; por el contrario:

«Una organización orientada al futuro es una organización que “tiene” ideas, que “quiere” ponerlas en marcha y que lo “hace” con ilusión, que tiene capacidad de acción y riesgo.»²⁵



Las realizaciones

Llegamos al final de este capítulo, centrado en el riesgo, el futuro y la toma de decisiones, y vamos a situarnos en el momento en el que Koldo Saratxaga asume el reto de hacerse responsable de Irizar, en el año 1991 (véase Anexo I).

Al mirar hacia los comienzos del nuevo Irizar, veremos realizaciones de la capacidad de riesgo de Koldo Saratxaga y de la organización que lideraba. Las realidades así creadas fueron decisivas para tener futuro.

El riesgo de la toma de decisiones pensando en el futuro. Resultados: evolución financiera de Irizar, S.Coop. durante el primer año de la dirección general de Koldo Saratxaga

Comencemos por la sencillez y brevedad que aportan los datos de la evolución financiera desde septiembre de 1991, con Irizar en situación crítica, hasta finales de 1992.

Koldo Saratxaga adopta una serie de decisiones con las que en un solo año se ha dado la vuelta a la situación. No solo esto, a partir del segundo mes ya se estaban generando beneficios. En Koldo recae la responsabilidad de tratar de reconducir Irizar y la ejerce con el apoyo de diversos directores funcionales. En busca de la implicación de todas las personas, somete a una Asamblea General de los cooperativistas la aprobación de dichas decisiones.

Es muy conocido y analizado este éxito, aunque probablemente será posible seguir extrayendo de él más enseñanzas y conclusiones. Por ello, veamos en qué consistieron estas decisiones de Koldo al llegar a Irizar:

«En primer lugar, establecer y eliminar las causas inmediatas de la crisis: por un lado, identificar y suspender el 20% de las ventas más ruinosas (había mercados de exportación con margen bruto negativo) y por otro, equilibrar el triángulo ventas-personas-patrimonio, cuyo vértice correspondiente a la plantilla

desequilibraba claramente el conjunto con un número excesivo de personas para lograr unas ventas rentables.

»Esta segunda parte era la más dura de asimilar, aunque la medida no implicaba echar a nadie a la calle, sino reubicar a 63 personas en otras cooperativas del Grupo MCC. Finalmente la asamblea acabó entendiendo que eso era necesario, que pelear por el “concepto social” de mantener a los 286 era equivalente a echar a 286 a la calle.

»En esta asamblea se produjo un primer acuerdo de compromiso basado en la confianza mutua y la credibilidad entre la nueva Dirección y los cooperativistas, que se iría afianzando posteriormente con la continua confirmación y superación de los objetivos previstos y que sería la base para el cambio espectacular producido en Irizar. La propuesta aprobada por la asamblea consistía básicamente en un marco de referencia a corto plazo basado en:

- vender solamente lo que ofrezca garantías;
- tratar de obtener una tasa de rentabilidad del 15% (3% más que la banca en aquellos momentos);
- mantener en plantilla activa a 225 personas.

»[...] Entre las medidas adoptadas:

- se eliminaron clientes con los que se perdía dinero;
- se estableció el cobro al contado, lo que suponía ir contra la práctica habitual del sector;
- se redujo el número de personas para luego recuperarlas;
- se trabajaron horas sin cobrarlas hasta final del año;
- se redujo el sueldo a un 85%, etc.»²⁶

Estas fueron las decisiones y en el cuadro a continuación se indican sus resultados. En la última línea, el Excedente expresa que el reto de detener el naufragio de Irizar se ha logrado:

Tabla 1. Evolución financiera 1991-1992 de Irizar

	31/12/91	31/12/92
Ventas	3.136	3.726
Rotación	1,48	1,75
Activo	2.116	2.134
Tasa de Rendimiento Empresarial (T.R.E.)	-25,4%	+27,3%
Valor añadido / Ventas	18,2%	35,8%
Valor añadido / Puesto de Trabajo	2	5,07
Ventas / Puesto de Trabajo	11	14,17
Puestos de Trabajo	286	263
Independencia (Recursos Propios/Recursos Ajenos)	0,37	0,52
Gastos Financieros	78	149
Excedente	-616	201

Fuente: Cifras de Irizar, S.Coop. en M de pesetas.

Tabla 2. Posicionamiento básico de Irizar definido en su Asamblea General de mayo de 1993

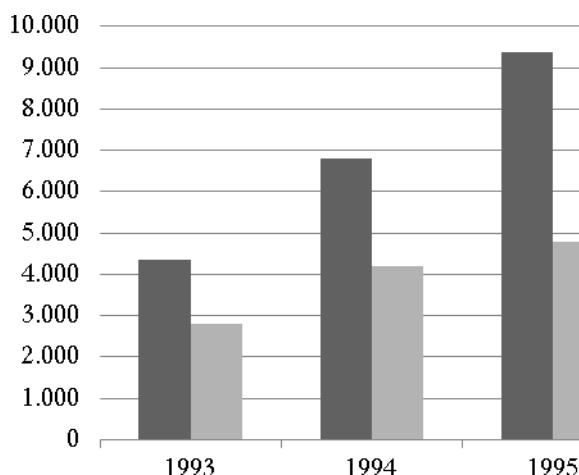
Objetivos básicos	Alcanzar un volumen de facturación de 2 vehículos/día reforzando las ventas en la exportación
Mercados	España Alemania, Francia, Italia Escandinavia Oriente Medio Asia, América
Productos	Autocares de lujo
Segmentos	Distribuidores grandes marcas automoción Flotas autobuses Medianos y pequeños transportistas Sector turístico (agencias de viajes, hoteles...)
Estrategias clave	Internacionalización Producto Transferencia tecnológica Costes técnicos. Procesos. Organización

Fuente: Cluster Conocimiento, *Irizar. La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 7.

Los cambios radicales pueden realizarse en apenas un momento; en solo un año, desde septiembre de 1991 a diciembre de 1992, lo vemos en los indicadores económico-financieros de Irizar. Sin embargo, afianzar la nueva vida necesita tiempo, indica Koldo.

Tabla 3. Evolución de las exportaciones 1993, 1994 y 1995 en Irizar

	Ventas Totales	Ventas Exportación
1993	4.360	2.812
1994	6.810	4.200
1995	9.384	4.788



Fuente: Cifras de Irizar, S.Coop. en M de pesetas.

La capacidad para el riesgo, clave en el éxito de Irizar

«Tomar iniciativas y riesgos» formaría parte desde el principio de los «Valores comunes» de Irizar en esta nueva etapa. Estos valores fueron aprobados en la Asamblea General de septiembre de 1996²⁷ y, más adelante, «tomar iniciativas y riesgos» se redefinió en «Fomentar y gestionar el cambio, tomando iniciativas y riesgos».

Sin embargo, la letra iba cronológicamente detrás de la realidad porque, desde un principio, Irizar, con el liderazgo de Koldo Saratxaga, asumió el riesgo en su forma de actuar. Será una de las características consideradas clave en el éxito de esta cooperativa de Ormaiztegui, como así lo piensa Joan Enric Ricart, partiendo de esta pregunta:

«Entonces, ¿a qué se debe el gran éxito de Irizar? ¿Cuál es la lógica fundamental en la creación de valor?»²⁸

El profesor Ricart dibuja un diagrama con esta lógica e incluye como parte de él que los miembros de Irizar están «dispuestos a tomar riesgos», lo que, junto con su «sentido de propiedad» respecto al proyecto, conduce a la «innovación». A su vez, en este diagrama, estar «dispuestos a tomar riesgos» y tener «sentido de propiedad» se refuerzan mutuamente; y además, la «escala salarial plana» también conduce a estar «dispuestos a tomar riesgos».

Anteriormente, Joan Enric Ricart y Ramon Casadesus-Masanell había abordado conjuntamente la creación de valor por parte de Irizar en su estudio de caso titulado *Competing through business models*, elaborado para IESE Business School²⁹ y Harvard Business School³⁰.

El European Quality Award de la European Foundation for Quality Management (EFQM) llega en el año 2000, sobre la evolución de los años 1991-1999

En el año 2000, Irizar gana el reconocimiento posiblemente más codiciado por todas las organizaciones empresariales europeas: el European Quality Award instituido por la European Foundation for Quality Management (EFQM). Le es otorgado en la categoría de «Grandes empresas», en la que es la primera organización originaria del Estado español en conseguirlo y la única hasta el momento.

Los párrafos a continuación proceden de la memoria corporativa elaborada por Irizar para la presentación de su candidatura a dicho galardón. Son unas líneas que transmiten lo que veremos constituye el mayor orgullo de Irizar: aportar empleo a la sociedad.

Además, la acción del proyecto Irizar va más allá de lo local y, en estos años desde finales de 1991, ha pasado a competir con las mejores organizaciones de su sector. Lo veremos también en algunos datos

incluidos esta memoria EFQM, donde se expresan y comparan gráficamente diversos indicadores financieros tanto de Irizar como de diversas compañías líderes del sector de la automoción.

*Resultados de Irizar en la sociedad*³¹

La sociedad tiene un papel protagonista en la Misión de Irizar. La creación de empleo es la meta fundamental de nuestro Proyecto y de la que nos sentimos más orgullosos. Pero nuestra política de relación con nuestro entorno social (País Vasco) va mucho más allá, por lo que, además de aportación de empleo y riqueza en el entorno, nos implicamos activamente en diversas actividades para el progreso del mismo. Entre ellas que destacan nuestras alianzas (relaciones de *partnership*) con el Gobierno Vasco y con MCC, así como en los 4 países en los que tenemos otros proyectos generadores de empleo y riqueza. Esto se complementa con nuestra política y práctica de respeto al entorno medioambiental.

*Generación de empleo*³²

La sociedad muestra en este factor (que es al que da mayor grado de importancia de todos) una tendencia positiva rozando también su satisfacción plena al respecto. Esto es consecuencia clara de llevar a la práctica de nuestra gestión el fin último de nuestra Misión: crear empleo. La comparación con la mejor práctica europea también es favorable a Irizar. La percepción de los vecinos de Ormaiztegui, en el factor que también ellos consideran más Importante, también se sitúa entre totalmente y muy satisfechos, apreciando el papel de Irizar como principal generador de empleo del pueblo.

*Creación de riqueza*³³

La sociedad también muestra en este factor una tendencia positiva rozando también su satisfacción plena al respecto. Esto es consecuencia de la contribución económica que realizamos a las instituciones en función de nuestros beneficios, del apoyo adicional que realizamos al desarrollo económico del entorno por medio de MCC y de nuestra contribución a otras obras además de nuestra propia dinámica Interna con el entorno y otros países. La percepción de nuestros vecinos de la

contribución de Irizar en la economía local, también se sitúa entre totalmente y muy satisfechos.

*Involucración activa como tractor de la Excelencia Empresarial del entorno*³⁴

La sociedad también muestra en este factor (que considera en 3er lugar de importancia) una tendencia positiva rozando también su satisfacción plena al respecto. Esto es consecuencia de la participación activa de Irizar en el avance hacia la Excelencia de su entorno social, impulsando múltiples actividades al respecto.

*Aportación a la imagen general del País Vasco en el exterior*³⁵

La sociedad aprecia notablemente nuestra contribución a la mejora del País Vasco en el exterior (factor que considera en 4º lugar de importancia). Esto se debe al impacto favorable de las noticias que produce Irizar en los medios de comunicación en España y a nivel internacional, dada nuestra presencia a nivel mundial. En estos últimos 5 años, Irizar ha obtenido un gran número de premios y reconocimientos nacionales e Internacionales, así como las inauguraciones de nuevas plantas y éxitos en el exterior, que dan gran relevancia no solo a Irizar, sino al país en el que nos encontramos, ya que solemos tener el honor de contar con las máximas autoridades.

La mayoría de los vecinos de Ormaiztegui se sienten totalmente satisfechos de la contribución de Irizar a la imagen del municipio, tanto por la labor de divulgación internacional como de mejora física del municipio. Los vecinos han sabido apreciar no solo la mejora del impacto visual de nuestras instalaciones consecuencia de la transformación de las mismas. Son nuestra inyección económica a la economía local para hacer más agradable el entorno de las mismas y que los vecinos puedan darle una mejor utilidad.

Algunos aspectos económico-financieros

Balance³⁶

El activo financiero ha experimentado un notable incremento debido a que gran parte del *cash-flow* generado en este período ha sido invertido

en: excedentes financieros, creación de empresas participadas y participaciones en el grupo MCC.

En cuanto al pasivo, hay un crecimiento del pasivo financiero en los ejercicios 1997 y 1998 con el fin de financiar a largo plazo la inversión realizada esos años, equilibrando las partidas del balance.

La no monetarización de beneficios hace que los fondos propios tengan cada vez más peso en el pasivo de Irizar, dando más consistencia a la empresa.

El inmovilizado productivo ha evolucionado a un 20% del activo total. Datos de referencia de empresas fabricantes de chasis son: en Scania un 39%; en Man un 27%; y en Volvo un 39%.

Tabla 4. Memoria EFQM: Evolución del Balance de Irizar 1992 - 1999

INCREMENTOS PORCENTUALES		
Concepto	1992	1999
Activo		
Activo Productivo	94%	49%
Inmovilizado Productivo	28%	20%
Existencias	19%	5%
Realizable no Financiero	47%	23%
Activo Financiero	6%	51%
Total Activo	100%	100%
Pasivo		
Pasivo Productivo	77%	89%
Fondos Propios	34%	65%
Pasivo sin Coste Financiero	42%	24%
Pasivo Financiero	23%	11%
Total Pasivo	100%	100%
INCREMENTOS PORCENTUALES		
Total Activo / Pasivo	100%	949%
Fondos Propios	100%	1.796%

Fuente: Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 80.

Beneficios sobre Ventas³⁷

El crecimiento espectacular de facturación ha estado acompañado por un incremento porcentual de beneficios anual medio del 68%. La mejor comparación posible es General Electric, en los últimos 4 años. El gráfico permite visualizar la proporción de su diferencia con respecto a Irizar.

Rentabilidad sobre Fondos Propios (R.O.E.)³⁸

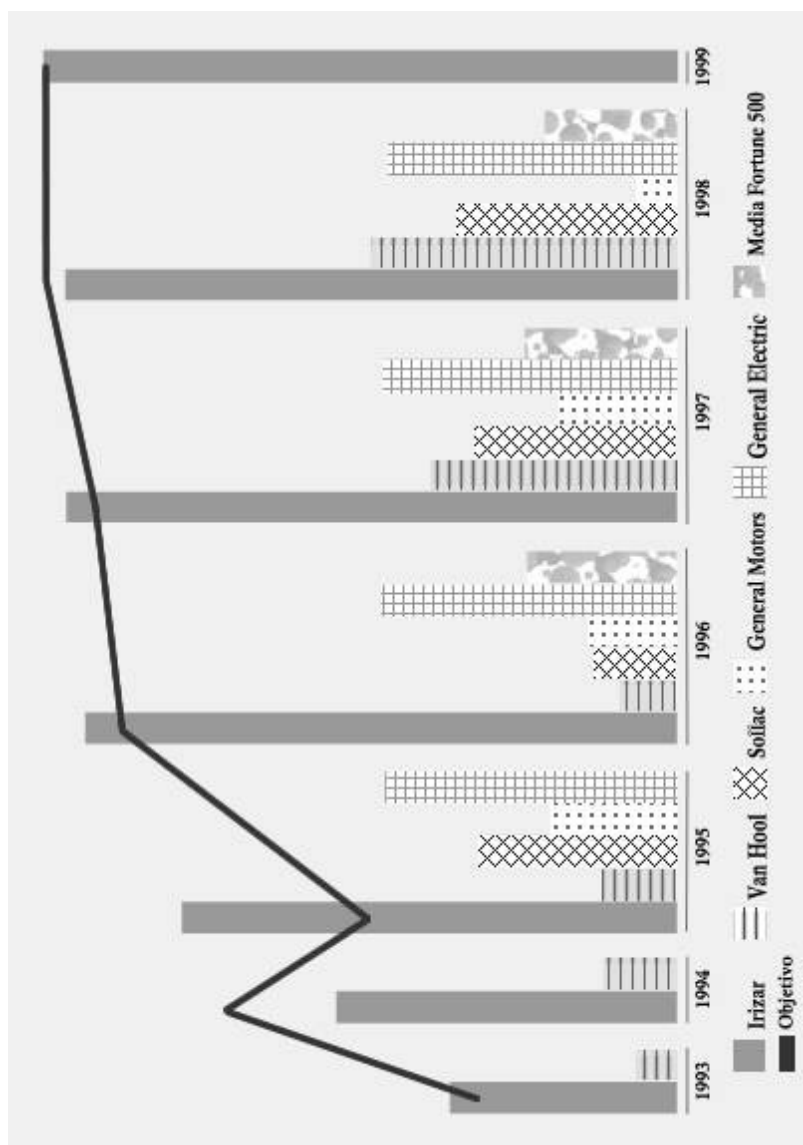
La rentabilidad hasta 1999 de los dividendos sobre fondos propios existentes en 1993 se representa en el gráfico «Retornos sobre Fondos Propios (basado en 1993)».

También es sobresaliente, sobre todo en los últimos 4 años, la rentabilidad sobre fondos propios respecto al año anterior, teniendo en cuenta que Irizar no monetiza beneficios. Se representa en el gráfico «Retornos sobre Fondos Propios (último año)», donde se aprecia el liderazgo de Irizar en el ROE respecto a competidores y fabricantes de chasis. General Electric está todo el periodo en niveles inferiores a Irizar, y General Motors solo la supera en 1997.

Rentabilidad sobre Activos³⁹

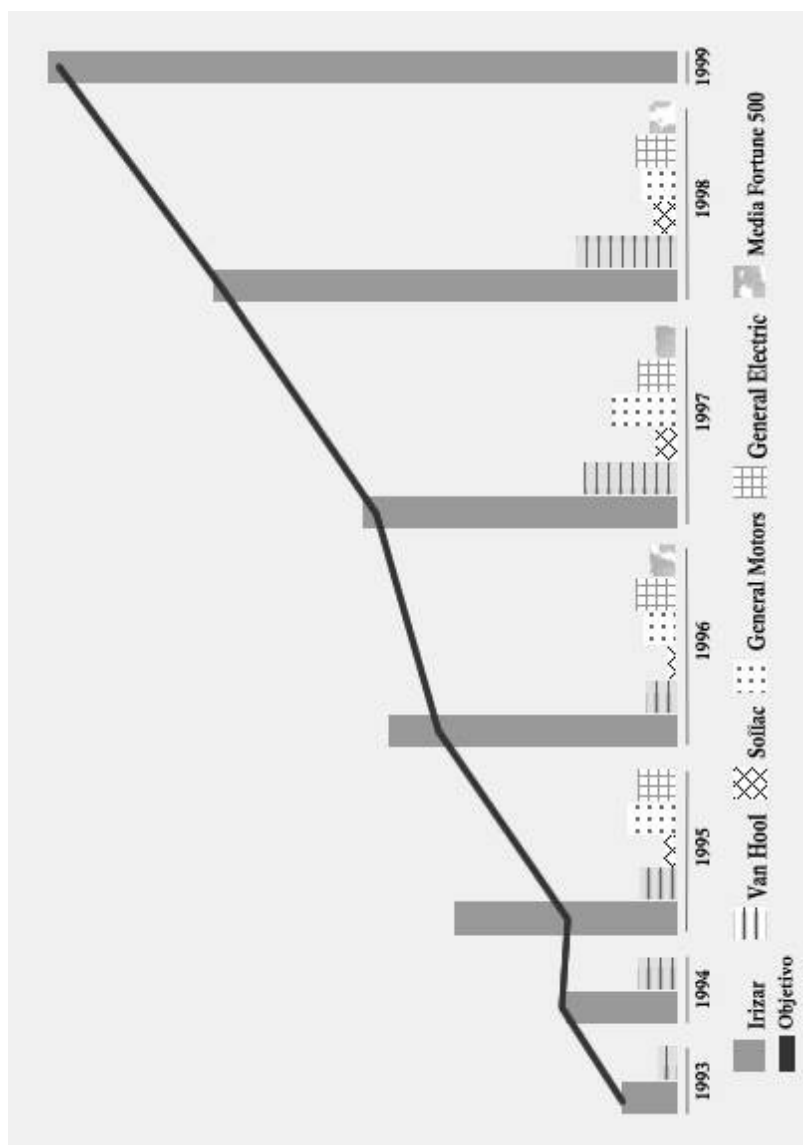
Irizar ha sabido rentabilizar los activos productivos, ya que ha logrado una rentabilidad creciente, multiplicando por 4 dicho ratio en 6 años. Esto le ha permitido estar muy por encima de General Motors, número 1 en el ranking del Fortune 500, de la media del ranking y de Van Hool, como se representa en el gráfico «Rentabilidad sobre activos».

**Tabla 5. Memoria EFQM: Beneficios sobre Ventas
(basado en año anterior)**



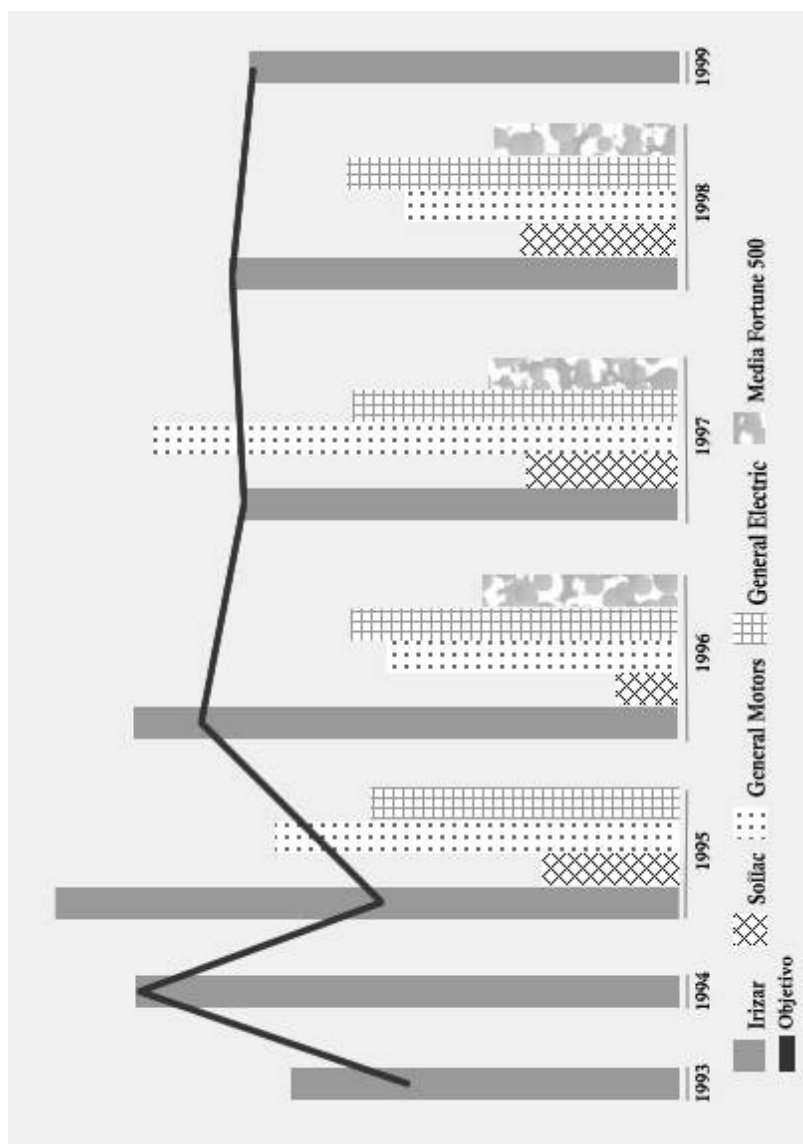
Fuente: Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 81.

**Tabla 6. Memoria EFQM: Retornos sobre Fondos Propios
(basado en 1993)**



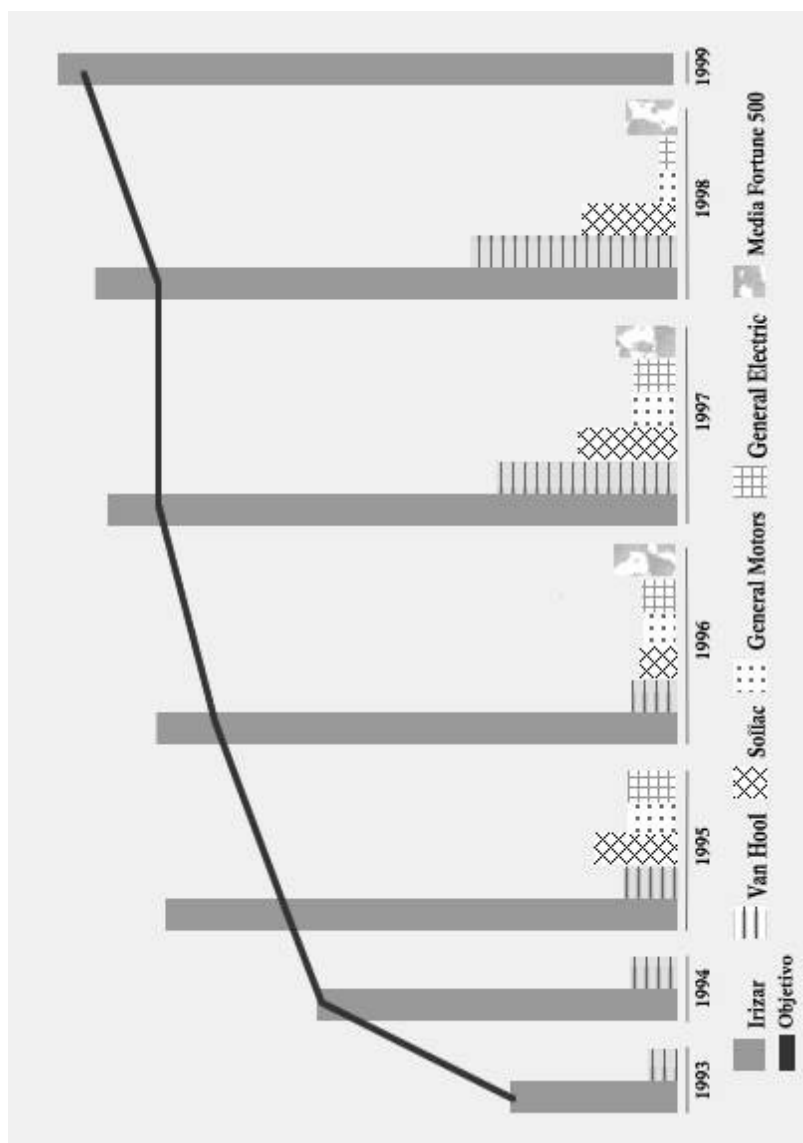
Fuente: Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 81.

**Tabla 7. Memoria EFQM: Retornos sobre Fondos Propios
(último año)**



Fuente: Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 81.

Tabla 8. Memoria EFQM: Rentabilidad sobre activos



Fuente: Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 82.

Capítulo 2

Libertad para encontrar oportunidades

El sentimiento

El futuro se construye con ideas

El pensamiento

Estrategias de éxito

La realidad

Introducción

Conocer las organizaciones, informarse de acontecimientos e identificar situaciones son retos que aparecen en primer término al aceptar el encuentro con lo nuevo, lo desconocido, facilitado por decisiones tomadas con visión de futuro e impulsadas por la capacidad de riesgo. Un encuentro como el que se realiza entre Koldo Saratxaga con su equipo K2K emocionando y cada organización que emprende el cambio al Nuevo Estilo de Relaciones.

Los números aportan el primer conocimiento de una organización y dicen si existe un problema o si todo marcha viento en popa:

«La primera identificación de los problemas se hace con una rápida mirada a los números, suponiendo que estén al día y sean creíbles, algo nada fácil cuando lo probable es que todo esté manga por hombro.»⁴⁰

El mundo de las organizaciones, empresariales o de otro tipo, es un mundo donde los números tienen un amplio lugar. Se utilizan para describir el presente, pero también el pasado y hasta el futuro: las oportunidades y los escollos que están por llegar.

La cultura dominante de la cuantificación del futuro no ha echado raíces en los sentimientos de Koldo:

«A título personal no creo demasiado en la planificación, en la estrategia y en todas esas técnicas que existen y se han multiplicado en las últimas décadas. Hoy en día comienzan a cuestionarse, pero han hecho furor.

»¿Dedicarle tanto tiempo, y generalmente solamente unos pocos, las “cabezas pensantes”, con ayuda de asesores externos, a prever, a cuantificar el futuro? ¿Qué es lo que vamos a hacer, qué vamos a vender, qué vamos a obtener, cuáles van a ser los resultados?... y todo ello confirmado por un montón de cifras e indicadores, con un gran detalle y en un número extraordinario de páginas y... ¡para los próximos cinco años!

»Me parece, cuando menos, un gran atrevimiento. Atrevimiento que en algunos casos lleva, como en ciertos deportistas de elite, a tomar decisiones poco saludables para el futuro, en aras de lograr los objetivos cuantificados a corto, los cuales fueron definidos en el pasado.»⁴¹

No cuantificar metas y resultados aporta sentimientos constructivos y frutos positivos en las emociones, porque libera de necesidades, así como de temores, de lograr o no lograr objetivos, de sus inherentes presiones y de errores provocados por dichas presiones.

Esta libertad interior es lo que propicia encontrar oportunidades que no se conseguirían cumpliendo la ruta de los objetivos cuantificados de antemano.

«Al no tener objetivos cuantitativos definidos que nos crearan la ansiedad y la necesidad de llegar a una meta predeterminada, al no tener que buscar, nos hemos dedicado, con libertad, a encontrarnos las oportunidades cuando han ido surgiendo.»⁴²

«En tanto en cuanto no obtengan esos resultados cuantificados y planificados, [las empresas con modelos estratégicos cerrados, orientados a la rentabilidad inmediata,] comienzan a tomar medidas y surgen las presiones de la jerarquía, y se pierde la realidad del lugar, de la nueva experiencia, que requiere o

supone, con toda probabilidad, incurrir en errores; requiere de nuevas relaciones, de nuevos clientes y, sobre todo, de diferentes culturas con las que convivir.»⁴³

Además de sumar las posibilidades de eficiencia provenientes de las oportunidades, la libertad amplía los horizontes emocionales. Lo consigue allí donde la cuantificación reduce el desarrollo de las mejores emociones, como el orgullo profesional, al limitar sus motivaciones y su campo de acción:

«Lo que he pretendido siempre es llamar la atención de los ejecutivos para decirles que no pierdan el tiempo y se llenen de orgullo profesional gestionando lo elemental, que esto se logra con un mínimo de motivación y que se dediquen a la búsqueda de las grandes oportunidades.»⁴⁴

La libertad es la oportunidad de hacer realidad el propio proyecto, con las características elegidas, no impuestas por baremos ajenos, ni aunque estos lleven el nombre de «excelencia». Sería en este caso una excelencia mal entendida, como el mencionado orgullo del «cumplimiento» de unas metas previamente cuantificadas en las que se pretende consista el futuro. En cambio, la cultura de la libertad facilita mantener la coherencia, el compromiso con lo que se quiere ser:

«Una cosa es lo que dicen otros que eres, cómo te consideran, y otra diferente lo que cada organización siente que es. Al final todo dependerá de su misión y de si está encaminada hacia ella. [...]

»Tal vez, el denominado éxito vinculado a la excelencia está, en muchas ocasiones, demasiado ligado a conceptos cuantitativos y económicos. Por el contrario, un estilo coherente con tu misión, permanentemente transmitida a lo largo del tiempo, con la trayectoria seguida, pudiera identificarse mejor con estos términos de excelencia y empresa avanzada.»⁴⁵

El lugar de los números en los sentimientos de Koldo no es el de cuantificar el futuro, sino el de ser un medio de conocer la realidad. Su valor es instrumental:

«Si ponemos que vas a crecer el trece por ciento, lo que por otra parte es imposible conocer, ya estás pillado. Puedes tomar decisiones, con visión de corto plazo, para cumplir lo previsto y comunicado, en el mes de diciembre, en el plan de gestión, en

contra lo que puede ser lo más adecuado a largo plazo. Creo, sinceramente, que estos planes reducen la libertad de actuación y la visión de futuro. [...]

»Conocer lo que ocurre a tu alrededor, nunca estará de más, pero partiendo de tu propio conocimiento. La cuestión es si buscamos la receta milagrosa de todos los males o sabemos en cada momento aquella específica que precisamos, independientemente de que te apoyes en el exterior para su aplicación.

»La verdad es que me parece que tiene que ser muy complicado estar al frente de un proyecto cuando no se tiene claro lo que quieres y lo que sientes, hay que sentir el placer de “las riendas entre los dedos”.»⁴⁶

Considerar los números como fuente de conocimiento forma parte del deseo de acertar en las decisiones sobre el rumbo que emprender en cada momento. Es fruto de considerar el proyecto como propio y sentirse plenamente integrado en el mismo, de acuerdo con el papel que corresponda. En otras palabras, más allá del interés por la información, forma parte de vivir el proyecto:

«Sería imposible mantener un equipo de baloncesto 40 minutos en juego y en forma si no hubiera un marcador que estuviera diciendo: pierdes 63-70, te faltan 4 segundos de posesión y te quedan 2.53 de partido. En una empresa, exactamente igual: las personas necesitan manejar una información que les haga sentirse parte del proyecto. Es algo tan sencillo como pasar de ser a títere a actor.»⁴⁷

El futuro se construye con ideas | *El pensamiento*

¿Por qué los números tienen un valor instrumental? Koldo considera vital el contacto con la realidad a la hora de tomar las decisiones relativas al destino de un nuevo proyecto. En consecuencia, decidir mediante un trabajo de escritorio, sobre la base de informes, con el resultado de unos números que definen el futuro, es decidir lejos de la realidad:

«Personalmente, cuanto más lo pienso, más rechazo la importancia que las organizaciones dan a los aspectos cuantitativos y, entre ellos, a los económicos del corto plazo. En parte, en ocasiones, pienso que la razón es que quienes toman las decisiones en base a fríos informes, no mantienen un contacto próximo, personal, con la realidad del país al que deciden ir, ni han participado en los encuentros con socios, clientes, proveedores, políticos..., necesarios antes del inicio de la actividad. Esto es algo en lo que siempre he participado pues me parece vital para poder compartir con quienes luego les corresponderá liderar el proyecto.»⁴⁸

Además, los plazos para los que se establecen estas metas numéricas no equivalen a futuro en el sentido que se da a esta idea y palabra. En el día a día, todo ello se acaba traduciendo en la presión por unos resultados en el corto plazo, sin otras miras que les aporten mayor sentido y una utilidad añadida:

«El gestor-gestor, en la dinámica jerárquica, como tiene un jefe encima que mira el corto plazo, está más en el tapar. Sin embargo, como ese concepto de jefe aquí no existe, muchas personas intentan soluciones que les reporten resultados a medio y largo plazo.

»Cuando pones personas en el mercado, cuando aseguras la participación de las personas en la dinámica del proceso del día a día, estamos inventando soluciones que no son para el día a día. Y aquí hay muchas personas que saben hacer eso, y que lo hacen con comodidad. Y como hay muchas personas que lo hacen ya de forma natural es normal que el proyecto continúe sin ningún problema en el medio largo plazo.»⁴⁹

Y no por sabido y sencillo, ha de olvidarse que las cifras también pueden llamar a engaño. Queda claro con este ejemplo de la experiencia de Irizar:

«En Ormaiztegui, en 2002, bajó nuestra facturación un seis por ciento con respecto al año anterior. Sin embargo, quedamos mucho mejor posicionados en Europa, porque el total de matriculaciones bajó más de ese seis por ciento en Europa y ganamos cuota de mercado, así como en servicio e imagen. Al mismo tiempo, crecimos en México, en Brasil... Si analizamos a la competencia y a los mercados, hemos salido reforzados. ¿Cuál

era la posición de Irizar Group en el mercado, en el sector al que pertenecemos? Sencillamente, más fuerte que hacía un año.»⁵⁰

Para Koldo Saratzaga, la llave del futuro es lo cualitativo y no lo cuantitativo. Dicho de otra forma, las cifras no son el camino al futuro, sino las ideas:

«Sabéis que no soy muy amigo de planes estratégicos ni de nada que tenga que ver con que el futuro quede definido en aspectos cuantitativos. Me gusta más tener claras cuáles son las ideas que queremos compartir y cómo hacer de ellas nuestros valores de futuro, ya que esto sí me garantiza más el éxito en este mundo cada vez más imprevisible.»⁵¹

Ideas que en Koldo se distinguen por ser positivas, claras y abiertas:

«En este caso, como estamos hablando del futuro, no hay verdad, hay ideas, pensamientos. Por ello, vas con lo que tú piensas, con lo que intuyes, con lo que tu experiencia, conocimiento y capacidad de riesgo te hacen percibir. Yo tengo la suerte de ser muy optimista y decidido, lo que me lleva a compartir ideas cargadas de energía positiva.

»Para mí, compartir futuro es relativamente sencillo ya que lo suelo “ver” bastante bien. No quiero parecer presuntuoso. Lo que quiero decir es que tengo bien diseñado lo que pretendo y que no me resulta complicado ni compartirlo, ni lograrlo. Siempre es un futuro de ideas, de espacios abiertos, pero con una orientación clara. No me preocupan los detalles, por lo tanto, no creo en los planes y las estrategias que entran en la cuantificación y el detalle.»⁵²

Ideas abiertas significa ideas que no se concretan hasta el detalle y pueden ir adaptándose y aplicándose a la medida de las circunstancias. Son ideas básicas, en el sentido de servir de base y fundamento. En consecuencia, se valoran y practican como tales e independientemente de resultados negativos en un momento dado, como hemos leído anteriormente:

«Al final lo que hace falta es saber cómo queremos conseguir las cosas, qué pasos vamos a dar, por dónde vamos a circular. [...]

»Podemos, incluso, decir que este año puede ser mejor llegar a cuarenta, sobre una buena base, que a ochenta de cualquier

manera, por ejemplo, distorsionando la imagen de futuro. Luego ya vendrán los resultados. [...]

»Pero que conste que es más fácil poner una cifra y hacer locuras para conseguirla, que compartir ideas a lo largo del año con visión de futuro. A las cifras ya les buscamos los “es que” suficientes, al final del periodo.»⁵³

Estrategias de éxito | *La realidad*

¿Cómo se construye un futuro sin cuantificarlo, sin establecer objetivos numéricos? Como hemos leído, la función del conocimiento de las cifras es la de ilustrar la marcha del proyecto, nunca la de servirle de motor o timón. Sin embargo, no por ello deja de ser obligado el adecuado conocimiento de los números que expresan la realidad de una organización. Si el futuro es ajeno a las cifras, la trayectoria hasta el presente, no, pues las cifras son el «marcador del partido».

De esta forma, por ejemplo, el análisis económico-financiero fue una de las primeras acciones que llevó a cabo Koldo Saratxaga como director gerente al llegar a Irizar, una de sus primeras realidades y respuestas a su aceptada responsabilidad.

Su conocimiento de la situación a través de los números fue la base sobre la que Koldo tomó las primeras decisiones. Estudiar los números sirvió para conocer la organización, informarse de acontecimientos e identificar situaciones.

Esto es aplicable, a su vez, a toda organización:

«No había tiempo para grandes planes. La empresa era un enfermo en la UVI que se estaba desangrando y lo que procedía era transmitir con claridad la gravedad de la situación a los agentes en cuyas manos residía la posibilidad del cambio, expresar la confianza en la posible recuperación y tomar medidas inmediatas de urgencia para evitar más pérdidas.

»Y esto es lo que se hizo en aquella asamblea maratoniana. Procedente de Urola, S.Coop., empresa que había reorientado devolviéndola en dos años de una situación con 250 millones de pesetas de pérdidas a otra con 170 millones de pesetas de beneficios, Koldo Saratxaga venía con la aureola de persona

capaz de sacar a la empresa del agujero en el que se hallaba. Esto le permitió contar con la confianza necesaria para conseguir que fuesen aprobadas las medidas drásticas que se necesitaban con urgencia.»⁵⁴

Todos estos conceptos se compartieron también de puertas afuera de Irizar, con otros participantes en el proyecto. En esta línea, la relación que se establece con los proveedores es la de compartir un futuro cualitativo, de ideas, y no según la cultura cuantitativa imperante:

«Ahora, por ejemplo, estamos en los mercados con los equipos de fiabilidad (equipos de relaciones con clientes) intentando que compartan con nuestros socios distribuidores de cada país las ideas y objetivos.

»Y en cada uno de ellos tienden a cuantificar, pues es la cultura en la que nos movemos; así nos ha ocurrido otros años, que cuando vamos a hacer un plan entre Irizar y nuestro *partner*, un plan que dice lo que vamos a hacer en ese mercado durante el año, de entrada te dicen no, no, nuestro plan es vender ochenta.

»En cambio a nosotros el ochenta no nos interesa, lo que queremos saber es, en todo caso, cómo has llegado al ochenta para que podamos entender todo eso que está entre líneas y así decidir cómo podemos actuar, qué es lo que podemos hacer y en qué podemos mejorar.»⁵⁵

Encontrar y aprovechar oportunidades es uno de los frutos más significativos de la libertad que llega a una organización cuando se deja de identificar el futuro con metas numéricas a corto plazo y se pasa a visualizar un futuro construido con ideas. Así de claro es Koldo Saratzaga al referir la experiencia de Irizar en el terreno de la libertad y las oportunidades:

«A nosotros, desde que dimos el gran salto cualitativo, nos empezaron a surgir muchísimas oportunidades de crecer, de mejorar, de aportar ideas para lograr esos saltos cuantitativos que en un momento logramos.»⁵⁶

Sirvan como resumen de toda esta nueva cultura de futuro, las siguientes palabras de Koldo describiendo el saber hacer de Irizar Group en la creación de *joint ventures*:

«Pero por lo menos las estrategias tienen que quedar claras. Nosotros no imponemos ni proponemos a nuestros posibles

socios, el cuánto de las inversiones, el resultado a conseguir en este lapso de tiempo o el retorno de nuestra inversión. No, no es este el tipo de diálogo que mantenemos. Creemos que si lo hacemos bien, ya vendrán los resultados. [...]

»Futuro, futuro y más futuro.»⁵⁷



Las realizaciones

Libertad, oportunidades, futuro han sido algunos de los temas centrales en las páginas anteriores. Junio de 2005 es una de las fechas del futuro de Koldo Saratxaga tras llegar a Irizar. Termina una etapa de 14 años que Koldo empieza en Ormaiztegui como director general o director gerente de la cooperativa Irizar y finaliza como coordinador del Proyecto Irizar —presidente de Irizar Group—, un grupo empresarial multinacional.

Veamos algunas percepciones que, de puertas afuera, se tiene de esta filosofía para pilotar una organización.

En 1984 comienza a aplicar sus nuevos modos gestores

«En 1984 ya pasó a Etorki, S.Coop., donde comienza a aplicar sus nuevos modos gestores basados en las personas, porque Saratxaga, no habla de trabajadores ni de operarios, ni siquiera de empleados. “De ahí que mis propuestas, los modelos que planteo se puedan trasladar a otras empresas, a otros sectores porque están basados no en el producto sino en las personas”, explica.»⁵⁸

Un gestor inasequible al desaliento que llega a Irizar con una trayectoria en dar la vuelta a los números negativos

«Saratxaga, un gestor inasequible al desaliento, [cuando llega a Irizar] ya había dejado su impronta en otras cooperativas a las que había dado la vuelta a su balance y a su cuenta de resultados.»⁵⁹

Un reconocido gestor con ingredientes poco o nada conocidos en el mundo empresarial de 1995

«Hace ya unos quince años, asistí a una concurrida conferencia, donde un reconocido gestor desganaaba detalladamente las bonanzas de un sistema basado en la confianza del ser humano. A ello le añadía varios ingredientes, algunos poco o nada conocidos en el mundo empresarial de entonces, tales como el liderazgo responsable, la creatividad, la polivalencia de las personas, e incluso las emociones personales.»⁶⁰

No solo un gestor

«Koldo Saratxaga es un nombre que suena a empresa. [...] Se convirtió en apóstol de la humanización de las empresas, de la transparencia y la interrelación con los trabajadores. Cuando dejó Irizar fundó una consultoría para empresas —K2K emocionando— que “actúa en diversos proyectos empresariales realizando los cambios organizativos de futuro, que saben necesitan pero no cómo realizarlos”, según reza en su página web.»⁶¹

Una gestión de éxito y entre las más avanzadas de Europa

«Los criterios que hacen que las empresas con éxito se diferencien de las demás empresas son los mismos tanto en Europa como en cualquier otro lugar. El elemento que influye de

forma decisiva en su éxito es la actuación financiera, en comparación con la media industrial. Y esta actuación se dirige por medio de estrategias por medio de las cuales se establecen una serie de elecciones consecuentes sobre el tipo de clientes a quienes dirigirse, el valor que se quiera ofrecer y el tipo de actividades que se quieran llevar a cabo.

»BMW, el fabricante de automóviles alemán, es un buen ejemplo. [...]

»Otro ejemplo es Irizar, el fabricante español de autobuses. Irizar centra su principal atención e autobuses de alta calidad diseñados de forma individual. Se trata de una de las empresas con mayor éxito financiero de la industria que ha obtenido una serie de premios empresariales. Sus elecciones en cuanto a posicionamiento estratégico impulsan al centro de fabricación situada en el País Vasco a aspirar al segmento de alta calidad. Como es habitual en el Grupo Cooperativo Mondragón del que Irizar forma parte, Irizar invierte de forma importante en sus trabajadores y ha adoptado una estructura de gestión plana en la que el poder de decisión recae en los equipos de los talleres. Este enfoque de gestión es coherente con el hecho de que la empresa centra su actuación en soluciones diseñadas de forma individual.»⁶²

Esta valoración de Christian Ketels, miembro del Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la Harvard Business School también nos servir para continuar nuestra andadura, pues enlaza, como veremos, con otros aspectos que conoceremos en los dos capítulos a continuación.

La evolución de la estrategia «sí mercados, no productos»: se opone a la tendencia del sector y es pionera en la internacionalización

Completemos ahora el retrato de la realidad de Irizar comenzado en el capítulo anterior. Nos situamos en 2005, cuando Koldo Saratxaga cierra sus 14 años en la cooperativa de Ormaiztegui:

«En 1992 decidimos seguir una estrategia que daba un vuelco a la corriente de la época. Nosotros diversificamos mercados, comercializando un solo producto estrella: el autobús de lujo para largas distancias Century. Creamos un Departamento de

Exportación, pues creo que, desde un principio, hay que invertir en globalizar el mercado, sin hacer que las fronteras existan desde el punto de vista de la gestión interna empresarial. Fue una decisión en contra de la tendencia de todo el sector en Europa, que se dedicaba a fabricar muchos modelos.

»Esto suponía un máximo riesgo y una gran disciplina empresarial, contando con que el primer país que abordamos con esta estrategia fue Alemania.

»Sin embargo, en apenas un año, el nuevo enfoque se reveló como una gran fuente de oportunidades y tuvo un éxito sin precedentes. Un plan que teníamos para tres años lo conseguimos en uno, ya que se cumplieron los objetivos de producir 450 autobuses/año y nos fuimos introduciendo en Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Escandinavia y Oriente Medio.»⁶³

Para Irizar no existen fronteras, los mercados no terminan en las fronteras locales e intraestados, sino que comprenden territorios desconocidos, geográfica e ideológicamente. Todo el mundo es un mercado por considerar:

«En 1992, los de Irizar éramos unos de los primeros vascos realizando actividades productivas en tierra china.»⁶⁴

«Era un tiempo en el que el término ‘globalización’ ni siquiera se había acuñado.»⁶⁵

Los siguientes párrafos son una de las atrayentes crónicas que realiza Koldo de aquella aventura:

«“Lo primero fue definir en qué queríamos mejorar: entonces, la tendencia iba por la ampliación del catálogo, nosotros apostamos por la apertura del mercado”, explica el responsable hoy de K2K emocionando.

»Y así fue. Empezaron ocho años antes que las empresas en general en la búsqueda de nuevos mercados y en la diversificación de plantas de producción. “El primero fue Alemania, que nos marcó los conceptos de calidad excelente, con los que seguimos por el resto del mundo”. [...]

»Al mismo tiempo que se salía por todo el mundo a vender un producto que necesitaba mercado, Saratxaga comenzó a difundir

su modelo de gestión descentralizado, “donde las personas tienen libertad y capacidad de decisión, y conviven permanentemente con unas ideas, no tanto con procedimientos y procesos industriales. No hay órdenes ni leyes jerárquicas emanadas de los cuadros directivos. Dar participación y oportunidades a las personas es una garantía de éxito. Hace 20, 30 o 40 años, los maestros industriales eran directores de empresa, jefes de taller y dueños de muchas pymes. Hoy, los maestros industriales, en la mayoría de las empresas, son obreros porque no se les dan oportunidades”, explica.

»Saratxaga tenía claro que era una tarea a largo plazo, “hay que sembrar para cosechar”, como gusta decir, “porque las ideas mientras no se hacen realidad no sirven para nada, aunque asuste el riesgo; pero las organizaciones son cortoplacistas, siempre están mirando los costes, el control de personal, por eso es difícil asumir nuevos modelos de organización que requieren tiempo para asentarse”, reflexiona.»⁶⁶

La constitución de Irizar Group

«Salir por todo el mundo» dio como resultado el Grupo Irizar, una creación guiada por el espíritu del cooperativismo y por el estilo de relación basado en las personas y orientado al cliente. Esto requiere un cambio cultural en las otras organizaciones y personas con las que se desea emprender un proyecto:

«Hay dos cosas que chocan en la relación de Irizar con empresas de otros países. La primera, el concepto cooperativista llevado al sistema de relación societaria y de reparto de los beneficios. El segundo es el modelo de gestión basado en la responsabilidad de las personas, el trabajo en equipo y la obsesión puesta en el cliente, y no en el sistema jerárquico.

»En nuestras primeras relaciones con los posibles socios, siempre dejamos claro que Irizar aportará no solo un *know-how* de producto, sino también de gestión. Posteriormente, en el caso de China y Marruecos, cuando las personas de estos países vienen a realizar la formación en Ormaiztegui, insistimos mucho en el

modelo de gestión, como algo básico para el éxito de la nueva empresa.»⁶⁷

Irizar Tianjin, Tianjin, China, 1995

Es la primera organización empresarial que Irizar crea en el exterior y la primera *joint venture* vasca en China⁶⁸. Así empezó todo:

«En el caso de Irizar, nos llamó a la puerta la oportunidad de un posible socio chino. Eso sí, estuvimos negociando con ellos durante casi dos años la *joint venture* que acabó convirtiéndose en Irizar Tianjin. Esto nos permitió dar un gran valor a un producto y a una tecnología cuyo valor contable era cero y que habían quedado obsoletos en nuestros mercados tradicionales.»⁶⁹

De esta forma se refiere Koldo al funcionamiento de la Irizar china en sus primeros momentos:

«A finales de 1994 constituimos una *joint venture* con un socio local. La planta productiva Tianjin Irizar Coach Ltd., que lleva un año de funcionamiento, está dando muy buenos resultados, tanto desde el punto de vista humano como por la reacción del mercado. Un factor esencial para la puesta en marcha de la fábrica china fue el proyecto de transferencia de tecnología, iniciado tres años atrás [1993], y del que ahora se comienzan a apreciar los resultados.»⁷⁰

Si los inicios necesitaron constancia, los pasos a continuación también:

«En julio de 2002, el capital aumentó de forma que el municipio local se hizo propietario del 51% e Irizar del 49%; cuando lo permita la legislación china, se invertirá el accionariado. En 2003, Irizar Tianjin se traslada a una nueva fábrica en la zona franca, con capacidad para fabricar hasta 1.000 carrocerías Century al año.»⁷¹

Por este camino, la implantación china de Irizar se hacía una realidad y arraigaba en el país:

«Algunos hijos de los más de 10.000 empleados de Motorola en Tianjin es probable que vayan al colegio en un autobús hecho por Irizar que tiene fábrica allí, comiéndose un donut de PanRico que también tiene su fábrica cerca.»⁷²

Diez años después del comienzo de la actividad, en el momento de abandonar la presidencia del Grupo, Koldo Saratxaga guía el significativo avance de desligar la gestión de la dirección:

«El último Consejo de Administración, que se celebró en junio sirvió para marcar las nuevas líneas y el futuro de Irizar Tianjin. No quería Koldo despedirse de este proyecto sin dejarlo encaminado cara al futuro. Momentos antes de despedirse se tomaron decisiones cruciales para su continuidad. Entre estas, y posiblemente la más importante, el compromiso de los socios para cambiar la composición societaria pasando las acciones a inversores privados que permitan la gestión profesional del proyecto.»⁷³

Irizar Maghreb, Marruecos, 1997

«Irizar Maghreb se crea en Salé en 1997 como consecuencia de la incorporación de Irizar al accionariado de la empresa fabricante de autobuses urbanos Fancovel. Dado que la situación que atravesaba la empresa no era buena, los propietarios de Fancovel solicitan apoyo a Irizar con el fin de mejorar su posición competitiva y evitar el cierre de la empresa y la pérdida de empleo de las personas trabajando en ella. Irizar, en coherencia con su misión empresarial “generación de empleo (preferiblemente cooperativo)” y su estrategia de transferencia de tecnología definida cinco años antes, decide apostar por el proyecto y transfiere la tecnología del modelo de autocar Everest.

»La transferencia de tecnología del producto se complementa con la participación en la gestión lo que proporciona excelentes resultados llevando a Irizar Maghreb a liderar el mercado de autocares de lujo dos años más tarde, en 1999.»⁷⁴

El curso de los acontecimientos lleva también rápidamente a que Irizar se convierta en propietario único de la planta marroquí:

«En referencia a los proyectos del exterior, la mayor novedad viene de la compra del 100% en Irizar Maghreb en el mes de abril del presente ejercicio [2001], donde teníamos el 34%, y del lanzamiento de exitoso autocar modelo Century.»⁷⁵

En la decisión de esta compra tuvo mucho peso, como en la inicial, el compromiso de mantener el empleo. Lo encontramos destacado en el *Irizar Berriak* dedicado a los 14 años de Koldo, junto con la descripción de la última Asamblea con todos en Irizar Maghreb:

«En el año 2001, ante su cierre y con el objetivo de mantener 106 puestos de trabajo, se decidió adquirir el 66% restante para hacernos con el 100% del capital de la empresa. Hoy, empresa absolutamente líder en el sector de autocares en Marruecos con más del 90% de cuota de mercado, es un proyecto muy rentable y con visión de ser en el futuro una de las plataformas de Irizar para acometer los mercados africanos y de Oriente Medio. En esta ocasión fueron las personas de Irizar Maghreb quienes supieron agradecer la apuesta de Irizar y agasajaron a Koldo al finalizar la última Asamblea General con regalos típicos de Marruecos.»⁷⁶

Hispacold, Sevilla, España, 1998

«En 1998 Irizar adquiere el 65% de las acciones de la empresa Internacional Hispacold.»⁷⁷

Las circunstancias en las que produjo esta operación las encontramos narradas por Koldo en primera persona, dado el papel que, como Presidente de Irizar Group, le correspondió asumir y pilotar:

«En 1997, los de Hispacold llegaron a un acuerdo con la competencia, de lo que nosotros nos enteramos un miércoles, acuerdo tan avanzado que el lunes o martes siguiente tenían las escrituras preparadas en Barcelona para firmarlas con el presidente, que venía de Estados Unidos. Llamé a los dos socios de Hispacold y después de mucho insistir, ya que daban el tema por cerrado y no querían que me molestara en bajar a Sevilla, logré concertar, para el sábado, una cena en Matalascañas. Fue una cena familiar, pero conseguí en dos horas que el lunes anularan el acuerdo y siete días después firmaran con nosotros la compra.»⁷⁸

Irizar Brasil, Botucatu, Brasil, 1998

Los siete años de Irizar Brasil hasta 2005 pueden resumirse en las siguientes líneas de Peio Alcelay y de las personas de Irizar responsables de la publicación *Irizar Berriak*, respectivamente:

«En el año 1998 se crea Irizar Brasil. El socio propone que el nombre de la marca sea Irizar-Caio. En 1999 Irizar adquiere el 100% de la empresa y se pasa a llamar Irizar Brasil.»⁷⁹

«En este proyecto a Koldo le tocó compartir muchos momentos difíciles y apostar siempre por el mantenimiento de los puestos de trabajo y la continuidad del proyecto hasta que la situación económica se estabilizó. No solo se pudo mantener la actividad, sino que se ha pasado de 70 personas en 1998 a 313 que hoy componen Irizar Brasil. Este hecho lo agradecieron sinceramente las personas de Irizar Brasil a Koldo en la última asamblea general que le sirvió además para despedirse de todas ellas.»⁸⁰

Irizar México, Querétaro, México, 1999

Un año después de instalarse en el sur del continente, Irizar llega al gran país centroamericano:

«Desde noviembre del año 1999 Koldo ha visto crecer un proyecto que hoy alberga a 300 personas y que con la máxima ilusión del primer día sigue peleando y creciendo. También las 25-30 personas que participaron en el año 1999 y, que participaron en la Asamblea del día 14, agradecieron de primera mano a Koldo la estabilidad y la confianza en estos 6 años.»⁸¹

Irizar TVS, Viralimalai, India, 2001

«En 2001, Irizar junto con Ashok Leyland y TVS crea una *joint venture* en India para fabricar autobuses urbanos, minibuses y autocares de lujo.»⁸²

Con esta nueva planta productiva, Irizar suma siete. Como explica Koldo en una entrevista con ocasión de serle concedido el reconocimiento de Empresario Vasco del Año, la meta es afianzar el futuro de sus organizaciones en todo el mundo:

«Un modelo de gestión tan peculiar necesita muchos años hasta asentarse bien. Nosotros tenemos la planta de Ormaiztegui y otras seis fábricas por el mundo. Eso requiere mucha paciencia hasta ver que los proyectos dan su fruto. Nuestra asignatura ahora es asentar el Grupo Irizar, porque la planta más antigua está en China, que se estableció hace cinco años, y la más joven, en la India, con solo tres meses de andadura.»⁸³

Ante la marcha de Koldo de Irizar en 2005:

«El Director General de Ashok y presidente de Irizar TVS propusieron realizar el Consejo de Administración en Ormaiztegui rindiendo así un pequeño homenaje a Koldo en el que ha sido el último Consejo para él. Elogiaron su profesionalidad, su capacidad y su dedicación al proyecto de India.»⁸⁴

Masats, San Salvador de Guardiola (Barcelona), España, 2002

La noticia de esta compra surge en el verano de 2002:

«El Grupo Irizar ha adquirido recientemente el 52% de la empresa catalana Masats, fabricante de sistemas para puertas de autocares y autobuses y puertas de aluminio. Masats, ubicada en San Salvador de Guardiola (Barcelona) cuenta con una plantilla integrada por 300 personas y una facturación de 30 millones de euros; el 40% de las ventas se dedica a exportación y sus productos están presentes en una veintena de países. En 1988 se unió a la empresa alemana Gebr. BODE & Co. GmbH, con años de prestigio en el sector de puertas completas para el transporte por carretera y ferrocarril. Diez años más tarde Masats escribe un nuevo hito en su expansión mundial con la creación en Brasil de la empresa BMP, como unión entre el grupo Bode-Masats y la empresa brasileña Proar.»⁸⁵

Y la sencilla forma como se produjo la adquisición la encontramos descrita en *¿Sinfonía o jazz?*:

«En el caso de Masats el socio mayoritario decidió que no siendo posible apostar por la vía de sus herederos, pensó que la mejor opción era Irizar, nos realizó una oferta y llegamos a un acuerdo rápidamente.»⁸⁶

Irizar Southern Africa, 2004

Tras una etapa inicial de relaciones comerciales, se decide esta nueva implantación en el continente africano.

«Irizar inició su actividad comercial en Sudáfrica a finales del 2002 por medio de un colaborador local y en este periodo se suministraron desde Irizar Brasil más de 200 autocares que actualmente están rodando por Sudáfrica y países cercanos como Namibia, Zimbabwe, Bostwana, Zambia, Malawe y Mozambique.

»Dos años más tarde, en setiembre del 2004, se inicia Irizar Southern Africa, cien por cien de Irizar Group, con el objetivo de ensamblar unidades PKD.

»En este momento [diciembre de 2004] se envían unidades completas desde Brasil y en Johannesburgo se ensamblan unidades PKD con chasis europeos de producción local, en unos locales y terrenos alquilados, con personas del país formadas para ello.»⁸⁷

El Grupo Irizar en 2005: «Todos los proyectos están en el mejor momento de su historia»

En una de las entrevistas que se le hicieron a Koldo con motivo de su despedida de Irizar, encontramos sus impresiones del presente de Irizar:

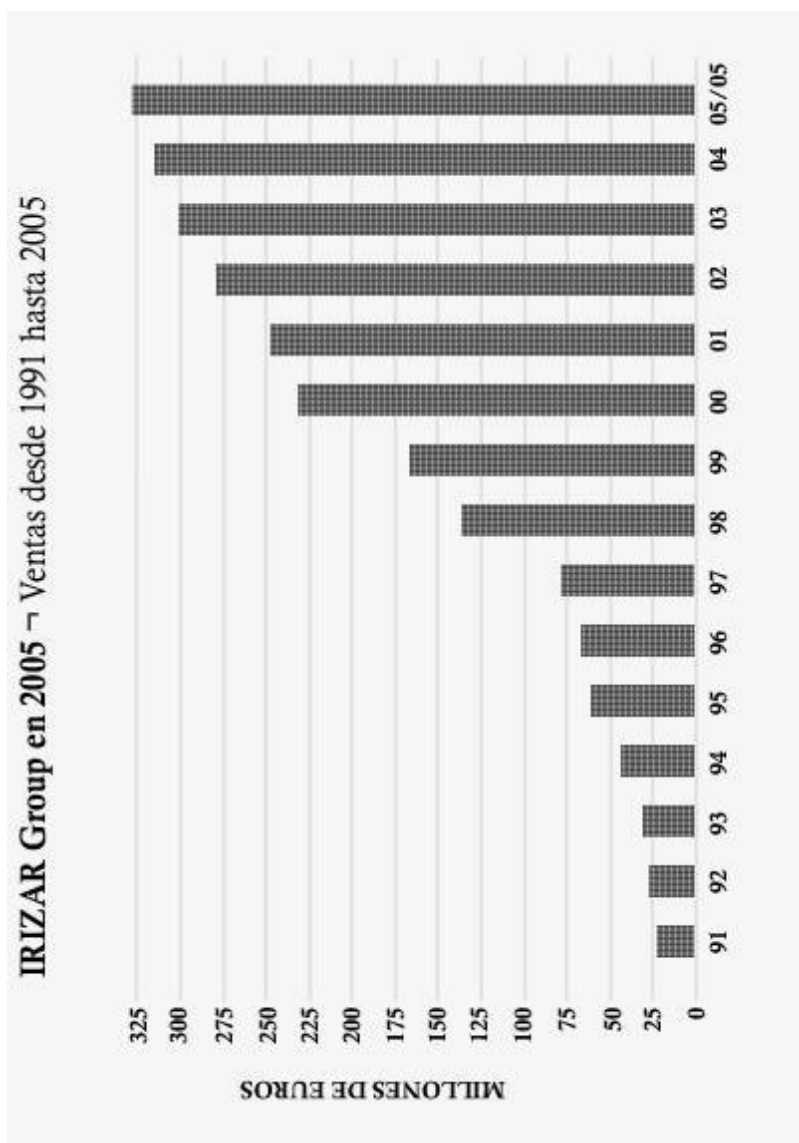
«Está en el mejor momento histórico con muchísima diferencia, tanto Ormaiztegi como todas las implantaciones internacionales. México ahora va a crecer el 50% y ya tiene trabajo para todo el año siguiente; Brasil a tope, India con todas las ventas del siguiente año ya hechas; Marruecos hasta final de año a tope, Ormaiztegi haciendo 8,5/9 autobuses al día, con un crecimiento del 30% sobre el año pasado; Masats e Hispacold muy bien. Todos en positivo, aunque China con actividad muy baja, pero seguro que mejorará porque hemos logrado superar una asignatura pendiente, ya que los socios públicos han abandonado el proyecto y así podremos tomar otro tipo de decisiones de cara al futuro.»⁸⁸

En esta misma entrevista se indica que, en los últimos meses de trabajo, «Koldo dedicó horas y horas de vuelos para visitar todos los proyectos de Irizar Group y despedirse de todas las personas que lo componen».

Con números: Irizar Group 1991-2005

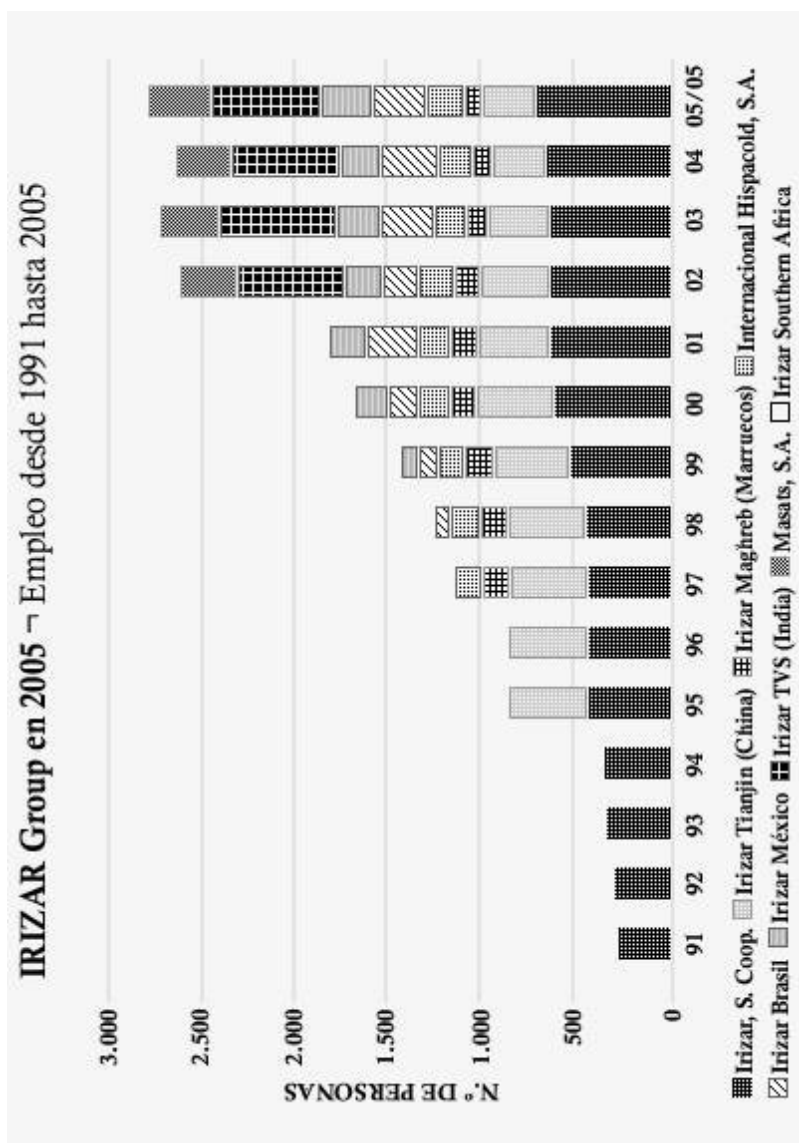
Veamos a continuación varias «fotografías» económico-financieras de lo que se ha llamado alguna vez «milagro Irizar». Son datos que reflejan la evolución de los 14 años 1991-2005 en aspectos clave.

Tabla 9. Irizar Group: Ventas desde 1991 hasta 2005



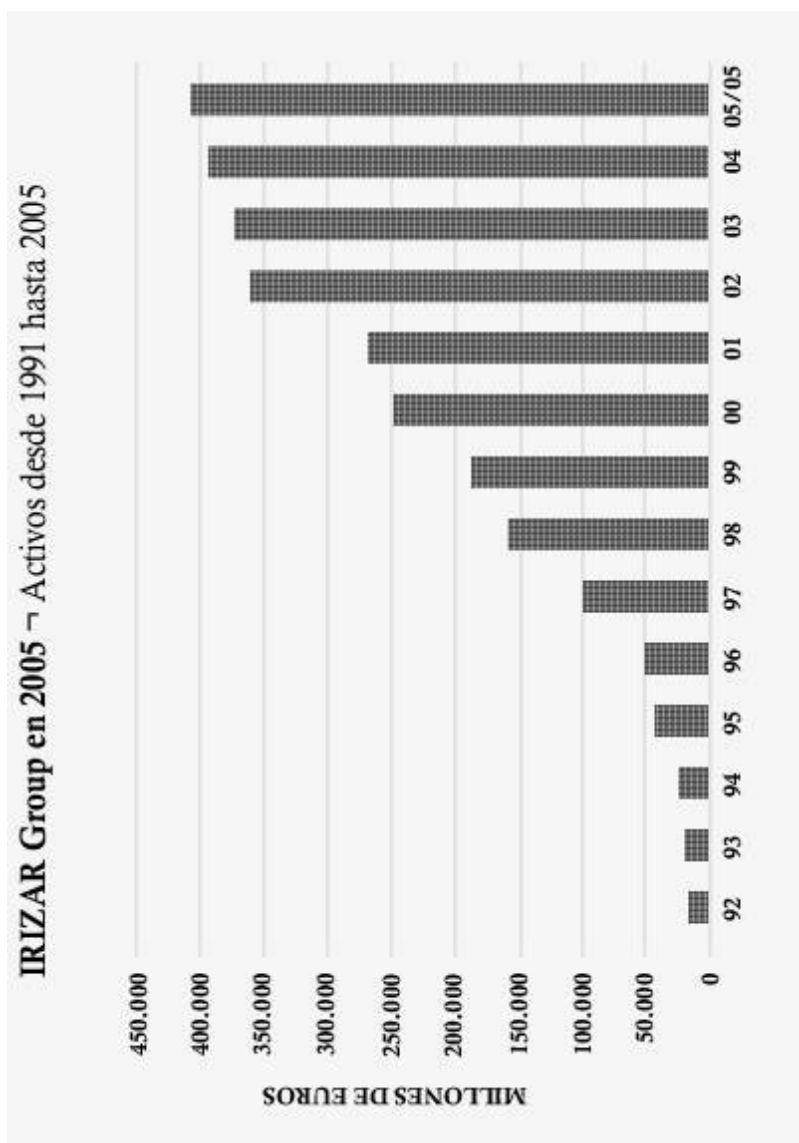
Fuente: Irizar Group – MCC, *Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, 2005.*

Tabla 10. Irizar Group: Empleo desde 1991 hasta 2005



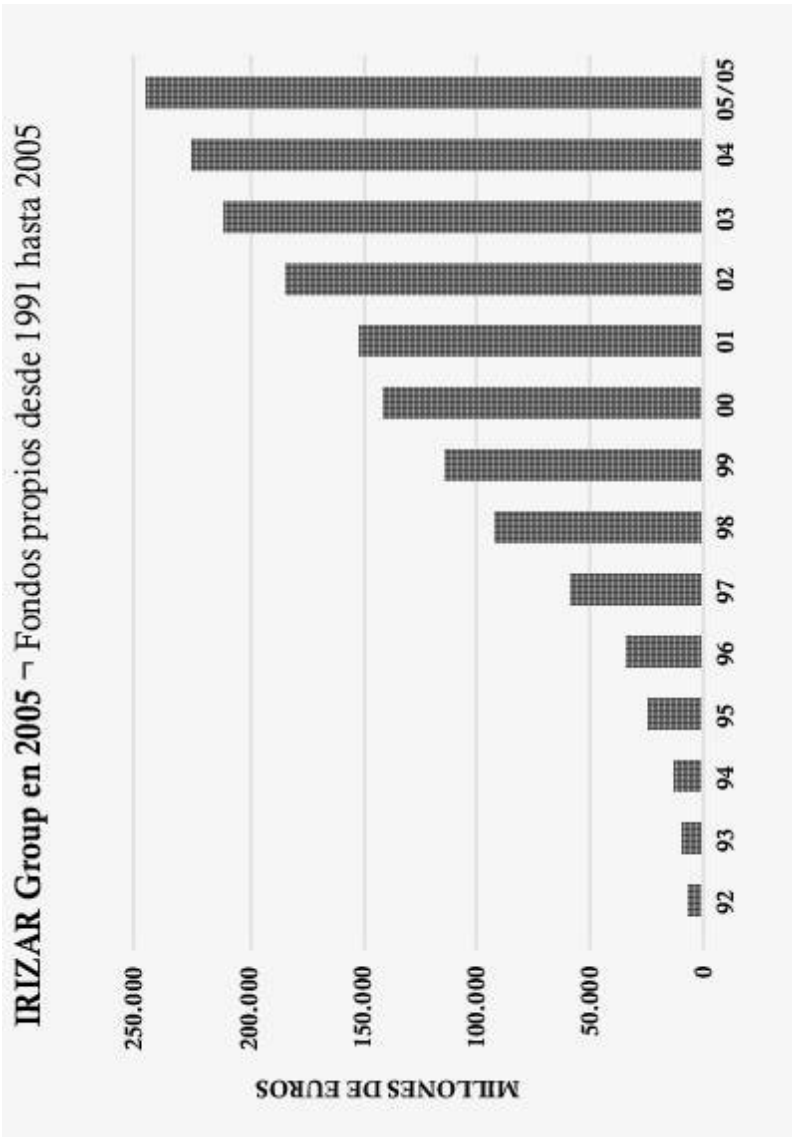
Fuente: Irizar Group – MCC, Irizar. *La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, 2005.*

Tabla 11. Irizar Group: Activos desde 1991 hasta 2005



Fuente: Irizar Group – MCC, Irizar. *La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, 2005.*

Tabla 12. Irizar Group: Fondos propios desde 1991 hasta 2005



Fuente: Irizar Group – MCC, *Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report, 2005.*

Irizar in 2005

En marzo de 2006, Ramon Casadesus-Masanell y Jordan Mitchell, profesores de la Harvard Business School, redactan el caso Irizar con el título *Irizar in 2005*⁸⁹, que queda así incorporado a los *case studies* de dicha institución. Posteriormente, se tradujo al castellano⁹⁰. Hoy en día, se comercializa a través de Harvard Business School y de IESE Business School.

Los autores analizan el modelo de negocio de Irizar Group y dejan abierto el interrogante con respecto a cuánto ha significado Koldo Saratxaga para el éxito del Grupo.

Así se expone todo ello en la presentación del estudio de caso:

«En junio de 2005, Koldo Saratxaga, máximo ejecutivo de la empresa vasca fabricante de autocares de lujo Irizar, decidió abandonar su cargo tras catorce años en el grupo. Bajo el liderazgo de Saratxaga, Irizar consiguió salvarse de la bancarrota en 1991 y desde ese año es el líder de una industria altamente rentable, con una tasa de crecimiento compuesto anual del 23,9%. La compañía ha abierto plantas de fabricación en lugares como México, Marruecos, India, Brasil, China y Sudáfrica. Irizar dice de sí misma que es un “proyecto basado en las personas” y consigue su éxito gracias a un modelo empresarial caracterizado por estar centrado en el producto, por la adhesión estricta a la calidad, por un equipo de trabajo con poder y autoridad, y por ser una organización orientada al cliente. Lo que diferencia al modelo de Irizar del de otras empresas de fabricación de autocares es la ausencia de sindicatos, departamentos y jerarquía. Todas las actividades son desempeñadas por equipos autodirigidos (por ejemplo, los equipos son los responsables de determinar sus horarios y objetivos). Aunque el modelo de Irizar haya funcionado a la perfección durante catorce años, desde la llegada de Saratxaga, la pregunta ahora es si lo continuará haciendo sin él o si su éxito se debe a su liderazgo.»⁹¹

Capítulo 3

Un montón de cerebros, de corazones,
de entrañas, no RR HH

El sentimiento

Nueva escala de valores: lo mejor de la empresa son
sus personas

El pensamiento

No se puede aislar a nadie de
la cuenta de resultados

La realidad

Introducción

Los números forman el mapa de situación de una empresa, el retrato más inmediato que puede obtenerse de su realidad. Los ejecutivos con las máximas responsabilidades deben conocer y comprender los números del modo necesario para su actividad de dirección. Previamente, deben ocuparse de que estén al día y también de haber adquirido los conocimientos que les permitan leer el mensaje organizacional cifrado en este código numérico.

Estos indicadores económico-financieros dibujan la realidad de la organización, cómo ha desarrollado su actividad, en un pasado inmediato y remoto. Cuando se dice que los números son vitales para una organización se entiende que es vital que reflejen una actividad con futuro, que marche bien internamente y para todos los demás participantes de la vida empresarial, comenzando por los clientes:

«El cliente, en su mayoría, tiene un concepto economicista de la relación con un proveedor, lo tenemos claro. Exige mucha calidad y mucho servicio, pero por encima de todo, si no le salen los números, aportes lo que aportes, no hay nada que hacer.»⁹²

Este gestor, Koldo Saratzaga, que así tiene presente la realidad en la que vive la empresa y cuya trayectoria es conocida por dar la vuelta a los balances negativos, desmitifica los números. Los conoce bien y considera que no son decisivos, pues el futuro se construye con ideas, no con un pensamiento cuantitativo (*véase* el capítulo precedente). «Sin estrategias cualitativas estás indefenso ante cualquier vendaval»⁹³, afirma Koldo.

Los números son información, no la batuta de la empresa, ha evidenciado. De esta forma, libera a la cultura organizativa de uno de los principales tópicos que sustentan la importancia de lo económico-financiero. Al mismo tiempo, destaca la necesidad ineludible de conocer y analizar estos datos.

Entre el útil caudal de información que los datos económicos y financieros aportan, se encuentra lo relativo a las ventas, los costes, las existencias y las inversiones, que son lo más directamente relacionado con la gestión empresarial. Forman parte principal de la cuenta de resultados que ha de conocer y analizar todo ejecutivo con responsabilidades de gestión. El contenido de la cuenta de resultados, como de otros indicadores económicos, refleja el uso y el rendimiento de los recursos que posee la organización empresarial. Estos recursos suelen considerarse bajo cuatro amplias etiquetas: financieros, productivos, tecnológicos y humanos, y la cuenta de resultados, junto con los balances y los demás conceptos económicos, existen para medir su coste y su beneficio, en definitiva, su rentabilidad.

Un montón de cerebros, de corazones, de entrañas, no
RR HH | *El sentimiento*

Como no podía ocurrir de otra forma, ante estas líneas de asientos contables sobre recursos financieros, productivos, tecnológicos y humanos, la reflexión no es solo cuantitativa, es sobre todo cualitativa. Y el primer fruto es este sentimiento:

«Las personas [...] no se gestionan porque no son recursos. Los recursos son materiales, financieros y tecnológicos.»⁹⁴

No es posible situar al mismo nivel a las personas y a los medios productivos, al capital y a la tecnología. Existe una diferencia sustancial entre ambos niveles que debe ser percibida desde los sentimientos, para interiorizar que:

«Los recursos financieros y los recursos materiales, incluso con unos buenos medios tecnológicos, no pueden imaginar nada, no son capaces de crear nada, ni pueden vender nada, eso solo pueden hacerlo las personas.»⁹⁵

En su trabajo, las personas no solo aportan su hacer físico, también sus pensamientos, sus sentimientos y emociones. Por eso no es adecuado describir que son «mano de obra»; sobre esta expresión puede construirse otra en paralelo que refleje más exactamente la realidad:

«Un montón de cerebros, de corazones, de entrañas dispuestos a disfrutar y crear.»⁹⁶

Existe otra diferencia radical entre las personas y a los recursos que impide situarlos en el mismo plano. Y consiste en que las personas no se deprecian con el tiempo, al contrario:

«El valor de las personas que disponen de oportunidades, para sí mismas y, por tanto, para la organización, aumenta con la experiencia, con el tiempo. A las personas —portadoras de conocimiento, de ilusión, de pasión y de capacidad creativa, como seres superiores que son— no se las puede tratar como a los recursos tecnológicos, financieros o materiales. Estos últimos deben ser estrujados a corto plazo ya que su valor se deteriora con el paso del tiempo.»⁹⁷

«Los recursos se agotan; las personas, no.»⁹⁸

De este modo, cae otro mito del mundo de los números empresariales, otro tópico de la cultura tradicionalmente aceptada. Ahora son las etiquetas económico-financieras aceptadas para afrontar la realidad, pues «recursos humanos», «capital humano», «mano de obra», «fuerza de trabajo» y los demás términos en esta línea son fruto de una visión imprecisa, si no errónea. El cambio comienza, pues, desde el aspecto terminológico:

«Personalmente, me niego a continuar usando los términos de puro corte material acuñados en el pasado como: “recursos humanos”, “capital humano”, “activo”, “gestión de personal”... cuando nos referimos a las personas. Son maquillajes que no nos permiten ver más lejos de una gestión basada en la competitividad y los resultados a corto plazo.»⁹⁹

«No me hablen a mí de mano de obra..., sino de personas. [...] No tiene futuro el esquema de producir, producir y controlar y controlar, en el que la persona, el trabajador, queda relegado a simple mano de obra.»¹⁰⁰

¿Es una nueva realidad o es la realidad una vez que abrimos los ojos para mirarla? Sea nueva la realidad o nueva la mirada, se requiere esta nueva palabra o término para designarla. Con su sencillez característica, Koldo Saratxaga habla de «personas».

Nueva escala de valores: lo mejor de la empresa son sus personas | *El pensamiento*

Y es que el lenguaje, las palabras no son indiferentes, pues expresan la realidad, en este caso, el pensamiento, una capacidad humana creadora de realidades. Por ello, si de la mano de los números empieza el contacto con la realidad de la organización, también en el mundo de los números empieza el contacto con las posibilidades de futuro de una organización empresarial:

«Es muy difícil pensar hoy en día —y no digamos de cara a un futuro cada vez más incierto y al mismo tiempo más atractivo— que se puede no solo triunfar, sino ni siquiera sobrevivir en organizaciones, gracias a sistemas y herramientas [que cuentan] con décadas y siglos y que tratan a las personas como mano de obra, como obreros, como empleados, como “cosa” física que requiere de procesos y procedimientos bien detallados para realizar su trabajo.»¹⁰¹

Primero se interioriza la diferencia sustancial y empresarial entre personas y recursos, y después el pensamiento continúa formando su escala de valores. Son diferentes, sí, pero ¿dónde los situamos en la cultura empresarial?

«Creo he colaborado, como responsable máximo, a crear un modelo de relación diferente, a poner a las personas por delante, a diferenciar lo que son recursos (materiales, tecnológicos o financieros) de lo que son personas.»¹⁰²

No puede haber muchas dudas con respecto a esto desde el momento en el que hemos asumido que las personas son más que sus manos: son corazón, cerebro, entrañas que se van revalorizando con el tiempo. De acuerdo con esta nueva escala de valores, las personas dejan de ser un coste en la cuenta de resultados, en los balances:

«No se puede tratar a las personas con criterios de pura rentabilidad a corto plazo, como propone la educación imperante.»¹⁰³

«Esta reacción de reducir plantilla, es decir, de disminuir costes, es hacer más de lo mismo. Cuando se considera que las personas son motivo de coste únicamente, es lógica la reacción. Cuando se considera que las personas es lo más valioso de la organización, estas deben ser tenidas muy en cuenta y procurar retenerlas por encima de todo.»¹⁰⁴

Con toda claridad: las personas son lo mejor y, por ello, la mejor forma de desarrollar la vida empresarial es contando con ellas como tales personas, integralmente:

«Todo empresario o ejecutivo máximo sabe que el éxito o fracaso depende de las personas. La diferencia está en que en el modelo imperante piramidal, solo unos pocos piensan y deciden y otros muchos hacen. Esto es error ya que las capacidades innatas las tienen todas las personas y estas se desarrollan independientemente de sus estudios y posición profesional. Es un gran error no contar con la creatividad y capacidades tanto físicas como, en mayor medida, intelectuales y emocionales de todas las personas de una organización.»¹⁰⁵

No se puede aislar a nadie de la cuenta de resultados | *La realidad*

Dicho y hecho. O, más bien, sentido, pensado y realizado. Si la cuenta de resultados es una fuente de información imprescindible, la brújula

necesaria para quien debe llevar a buen puerto una organización; si en esta nueva escala de valores quienes tienen esta responsabilidad del éxito son todas las personas, entonces, todas las personas han de conocer la cuenta de resultados, los conceptos económicos, y comprender lo que significan. La finalidad de ello es poder tomar las decisiones más adecuadas en su parcela de responsabilidad, independientemente de cuál sea, pues todas las personas importan en una organización.

«No se puede aislar a nadie de la cuenta de resultados, ya que o somos eficientes o estamos abocados al cierre.»¹⁰⁶

«Parece lógico pensar que cuantos más integrantes de la actividad sean conocedores del cuánto y del cómo, mejor irán las cosas. ¿O pensamos que ese resultado-beneficio que es la última línea de esa cuenta es consecuencia únicamente del saber hacer de una minoría de personas de la organización?»¹⁰⁷

¿Cómo se realiza esto? ¿Cómo se logra que la información económico-financiera necesaria llegue a todas las personas? Porque, en efecto, no hay, no debe haber compartimentos estancos, no hay privilegiados por poseer una información que los demás no tienen.

Primero, se logra asumiendo que la transparencia forma parte del camino al éxito de una organización. A continuación, formando a las personas con el fin de que puedan asimilar conceptos económicos con los que quizá nunca han tenido contacto.

La transparencia en este terreno significa sembrar conocimiento:

«Solo conociendo el porqué de lo que acontece, sea del orden que sea, pueden las personas sentirse parte de ello.»¹⁰⁸

El fruto de la siembra de conocimiento es la eficiencia. Todo proyecto empresarial requiere ser eficiente para crearse metas a largo plazo y, en definitiva, para tener futuro:

«Los proyectos deben ser eficientes en el tiempo como única manera de permanencia. Sin embargo, una o dos personas, generalmente, son las conocedoras con un cierto detalle de estos conceptos, en tanto que todas intervienen en la realidad de los mismos, tanto en los ingresos como en los costes. No se puede pretender ganar un partido de baloncesto, por ejemplo, sin la referencia del tablero marcador con sus datos reales de tanteo y sus tiempos de juego pendientes.»¹⁰⁹

Del mismo modo que, en la cultura convencional, los pocos privilegiados conocedores de la información económico-financiera proponen metas y objetivos que simplemente las demás personas asumen, en esta nueva realidad todas las personas deben ser conocedoras de esta necesaria información para establecer sus metas y objetivos y conseguirlos. Es decir, para crear eficiencia:

«Perdonad mi inmodestia, pero me creo capaz de liderar, de motivar a personas para que se sientan ilusionadas, incluso apasionadas, con eso que se llama trabajo basándome en las ideas que os he expuesto; pero, de verdad, no sabría cómo hacerlo si no hubiera manera de que vieran lo que logran al utilizar sus capacidades e ilusiones.

»El orgullo y el éxito hay que alimentarlos con logros eficientes, cuando son parte fundamental de la continuidad y, por tanto, del futuro.»¹¹⁰

En consecuencia, este aspecto de la realidad de una organización afecta a su estrategia, puesto que debilita su eficacia, al prescindir de una gran parte de la energía que puede llevar a cabo dicha estrategia y que se encuentra en las personas:

«Me parece un error estratégico no dedicar tiempo, cariño y recursos a que todas las personas sepan y participen al máximo de toda la información económica cuando van a estar cuarenta años en una actividad marcada por lo económico. Y más, cuando, no lo olvidemos, en su vida particular, estas personas están cada día moviendo dinero y gestionan su presupuesto familiar, inversiones en coches y viviendas. Y algunas se manejan con estos conceptos en responsabilidades y actividades ajenas a la empresa.»¹¹¹

Antes de que una cadena de errores conduzca a resultados indeseados en niveles vitales de una organización, el camino adecuado empieza por algo tan sencillo como no aislar a nadie de una transparencia a todos los niveles. Dicho de otra forma, por contar con todas las personas:

«Cuando nosotros como asesores, vamos a hacer un cambio organizacional, convocamos asambleas y las hacemos con todas las personas en activo, con acuerdos mayoritarios, compartiendo desde el principio lo que será la nueva relación. Eso no lo hace ninguna consultora del mundo.»¹¹²



Las realizaciones

Nace K2K emocionando

En junio de 2005, Koldo Saratxaga crea K2K emocionando. Así se define en su página web:

«Koldo Saratxaga, amante de retos, de crear incertidumbres pero a su vez de lograr grandes éxitos empresariales, junto con su equipo directo en K2K emocionando y colaboradores de otras organizaciones, actúa en diversos proyectos empresariales realizando los cambios organizativos de futuro que saben necesitan pero no cómo realizarlos.

»No somos consultores al uso. No nos gusta ese calificativo. Nos consideramos facilitadores, dinamizadores, personas ilusionadas para conseguir el cambio organizacional hacia un modelo de gestión radicalmente distinto, basado en un nuevo estilo de relaciones, es decir, basado en las personas.

»Nos encanta emocionar a los demás, ilusionarles, hacerles sentir la necesidad del cambio, hacerles actores del mismo y, por tanto, dueños del éxito.

»Koldo Saratxagak erronkak maite ditu, ziurgabetasunak sortzen ditu, baina enpresa-arrakasta itzelak lortzeko gai da Koldo 2K enpresako bere taldekideen eta beste hainbat erakunderen laguntzarekin. Etorkizuneko antolakuntza-aldaketak enpresa-proiektu anitzetan parte hartu du. Berauetan, zer behar den badakite baina ez nola gauzatu.

»Erabat ezberdina den kudeaketa-eredu batera aldatzea lortzeko eragileak, dinamizatzaileak eta ilusio handiko pertsonak gara. Kudeaketa-eredu horiek harreman-estilo ezberdinetan oinarrituta daude, hau da, pertsonetan oinarritutakoak dira.

»Besteen emozioa bilatzen dugu, ilusioa, aldatzeko beharra dutela sentiaraztea gustatzen zaigu, aldaketaren eragile egiten ditugu eta beraz, arrakastaren jabe egiten ditugu.»¹¹³

La acción de K2K emocionando

Una respuesta clara a esta pregunta ha sido aportada por Koldo en su libro *El éxito fue la confianza*:

«A esto es a lo que como K2K emocionando dedicamos nuestras capacidades y nuestras ilusiones: a que más y más organizaciones, más y más personas también transiten por la senda de lo novedoso, de las oportunidades de la experimentación, de poner en activo los valores y las capacidades innatas que todo ser humano tenemos. Unas capacidades que, en su explosión, son las que nos hacen sentirnos realmente creadores a lo largo de nuestra vida, tanto en el trabajo como en nuestra vivencia familiar y social, en un Nuevo Estilo de Relaciones (NER).»¹¹⁴

El cambio organizacional y una nueva cultura empresarial en la práctica

También para esta pregunta hay respuestas de puertas abiertas, compartidas de modo público, como para todas las preguntas que puedan hacerse en torno a la misión, visión y valores de K2K emocionando.

Una de las respuestas a esta pregunta la constituye el artículo de Koldo titulado «Relaciones laborales: lo sencillo es lo inteligente»¹¹⁵. Todo su contenido es de interés para las organizaciones que han emprendido un cambio organizativo de la mano de K2K y también para aquellas otras que desean emprenderlo y, para ello, conocer aspectos prácticos concretos.

«Relaciones laborales: lo sencillo es lo inteligente»

«En la actualidad tenemos en la CAV más de cien convenios pendientes de acuerdo. Modestamente, creo que es un momento adecuado para aportar algunas prácticas reales, que venimos implementando desde K2K Emocionando junto a las organizaciones con las que colaboramos. Para contextualizar desde dónde hago esta aportación diré que tras mi decisión de dejar la Coordinación de Irizar hace cuatro años, estoy liderando, junto al equipo de seis personas de K2K Emocionando, el cambio organizacional basado en un Nuevo Estilo de Relaciones en trece organizaciones de sectores diferentes, de tamaños diferentes (desde 16 a 500 personas y que en total suman casi 2.000 personas) y de naturaleza también diferente (tres cooperativas y diez anónimas o limitadas)

«Un cambio que pasa por una relación mínima de dos o tres años, que pretende una transformación radical del paradigma organizacional y que tiene como pilares esenciales:

- »1.- Acuerdo de la propiedad.
- »2.- Acuerdo de una gran mayoría de las personas tras votación en asamblea. (En ambos casos tras visitar y sentir dos o tres organizaciones donde el cambio está siendo una realidad).
- »3.- Lograr la supervivencia de la organización contando con todas las personas en activo.
- »4.- Cambiar del modelo jerárquico imperante a un nuevo estilo basado en equipos y focalizado en el cliente.
- »5.- Conseguir flexibilidad y disponibilidad que genere nuevo conocimiento y garantice la satisfacción del cliente.
- »6.- Eliminar las horas extras.
- »7.- Implantar un equilibrio salarial.
- »8.- Trabajar con transparencia total.
- »9.- Repartir el 25 o 30 % de los Resultados de la actividad entre todas las personas activas.
- »10.- Aumentar los salarios anualmente según el IPC de la CAV.

»11.- Actuar desde una ética transversal y de colaboración con la sociedad.

»El pasado fin de semana leía en *Deia* el artículo “Los sindicatos ante los convenios que vienen” y una entrevista al presidente de Adegi: nada nuevo bajo el sol, la patronal pidiendo flexibilidad y congelación salarial y los sindicatos clamando que los trabajadores no son los culpables de la crisis. Todos tienen razón, pero no sirve de nada tenerla porque el problema no está en si la subida salarial será del cero o del uno por ciento. El problema es que nuestro tejido empresarial no tiene posibilidad de sobrevivir con el actual modelo jerárquico piramidal y de confrontación entre la propiedad, la dirección y las personas que trabajan en ellas.

»En los últimos 15 años la riqueza generada se ha repartido de manera pésima ya que los salarios escasamente han seguido al IPC, mientras que los resultados empresariales han sido los más generosos de la historia. Ahora, con las vacas flacas se pide un esfuerzo colectivo, sin el cual es evidente que no saldremos adelante: estoy de acuerdo, pero a cambio de participar realmente en la actividad de la empresa, fuera pirámides, para así sembrar juntos, repartir juntos y tener un futuro juntos. No creo en una RSC ni en una ética empresarial que no comparte y que no es transparente con la realidad en todos sus aspectos.

»En lo referente a la reducción de jornada, o la decisión es de nuevo repartir lo que hay, es decir la actividad que nos demanda el mercado, o bien los más débiles se van a la calle o permanecen excluidos que en este momento son los eventuales, los menos formados y los jóvenes que esperan. Una solución es, como plantea un sindicato, reducir la jornada y continuar todos. Esto se llama solidaridad, pero no parece que sea el sentir mayoritario porque el ejemplo no cunde y tampoco a la propiedad le gusta. Vuelvo a repetir lo que tantas veces vengo denunciando: ¿cómo es posible que haya personas en el paro y miles de empresas y por tanto decenas de miles de trabajadores, metiendo y cobrando horas extras? Nunca veo este tema encima de la mesa. Tampoco es ético que se permita desde la administración. ¿Cuándo vamos a darnos cuenta que algo debe empezar a cambiar de verdad? ¿Hasta cuándo vamos a seguir engañando y decepcionando a la sociedad y a los muchos jóvenes que esperan algo diferente?

»Por otro lado, se plantea desde la patronal que es necesario aportar competitividad y flexibilidad, es decir adaptación a la realidad según la demanda para así poder estar entre los mejores. La actividad la genera el mercado y nos la otorgan los clientes, no la propiedad ni los directivos. Sin embargo, no he conocido una organización donde el cliente sea la máxima preocupación. Quienes no entiendan esto están abocadas a la frustración y el fracaso profesional. El permanente aprendizaje, las nuevas experiencias como base del conocimiento es, y lo será de forma exponencial, base imprescindible para esta nueva era que ha nacido. Se necesita diálogo y confianza para lograrlo.

»Todo esto que planteo no lo hago desde la teoría, sino desde la experiencia real y actual: en las organizaciones con las que colaboramos, al inicio de la crisis en septiembre de 2008 las personas en activo eran 1.860; en diciembre de 2009 —con una actividad de entre el 45% y solo dos organizaciones que han mantenido el 100%— las personas en activo han sido tan solo 51 menos, producto de 45 jubilaciones y bajas voluntarias; todos los contratos eventuales se han mantenido o han pasado a indefinidos; tenemos muchos ejemplos de organizaciones cuyas personas están hasta al 90% de su salario, pero que cuando los resultados eran o sean buenos estaban o estarán hasta un 30% por encima.

»Si algo me caracteriza es mi optimismo, pero con pena y dolor vuelvo a indicar que con este modelo caduco de relaciones laborales, el futuro de la mayoría de las pymes tiene próxima fecha de caducidad. Casi nada del pasado sirve; estamos en un momento crítico de la historia, consecuencia de una sociedad mal educada y desorientada, que, por otro lado, no quiere creerse que su nivel de consumo, desperdicio y desprecio al entorno deba cambiar. Necesitamos acercarnos más a la naturaleza y aprender de ella. Por lo que parece, los humanos somos los seres más inteligentes conocidos hasta el momento. Por favor actuemos en consecuencia.»

La tierra y K2K emocionando

El cultivo: la siembra, los cuidados... es una palabra y una imagen con las que el equipo K2K emocionando gusta presentarse en la tierra común, como leemos en las páginas del libro de Óscar García *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*:

«Hacia cuatro años que Koldo había creado esta organización con el fin último de migrar de las empresas actuales —piramidales, burocratizadas y constituidas para dar respuesta a los desafíos originados por la Revolución Industrial— a proyectos basados en las personas que, con libertad, responsabilidad, participación y compromiso, responden de forma eficiente y sostenible a los retos de esta nueva era.

»En estos años, la organización ha crecido tanto en número de componentes —primero se unió Jabi a Koldo, luego llegamos Joana y yo, y por último Ainara, Pablo y Peio— como en proyectos liderados, cada uno diferente en cuanto a forma jurídica, mercados, productos y dimensiones.

»Pensé en la semilla que había plantado Koldo, en que después de muchos cuidados, tanto por su parte como por la del propio equipo K2K y, cómo no, por parte de todas las personas que integran los proyectos, había empezado a dar sus primeros frutos. Ya había crecido y se había convertido en un ejemplo para muchas organizaciones, quizás no de cómo hacer las cosas, pero sí de que se pueden hacer de otra manera. Aquellas ideas utópicas de un visionario soñador habían demostrado al “no se pueden aplicar en el mundo empresarial” y al “se pueden aplicar, pero solo en el mundo cooperativo” que habían nacido para hacerse realidad en toda organización donde haya personas.»¹¹⁶

A esta historia narrada por Óscar hay que sumar una etapa más, con la muy reciente incorporación de Asier a K2K emocionando, que se produce a finales de 2011.

De esta forma, el equipo K2K emocionando, liderado por Koldo Saratxaga, cuenta hoy con Ainara, Joana, Asier, Jabi, Óscar, Pablo y Peio.

Bajo estas líneas, una imagen del huerto ecológico de Koldo Saratxaga; así ha florecido lo sembrado en la tierra. Más abajo, una parte de la cosecha. Son imágenes sencillas con las que K2K emocionando expresa que las empresas son proyectos basados en las personas.



Los libros de K2K

«Hace casi dos, años decidimos en K2K que debíamos hacer un esfuerzo y exponer, a nuestra manera, de forma humilde, sencilla, sin pensar mucho en la forma y sí en el fondo, aquellas vivencias que entendemos pueden aportar, a personas con inquietudes, referencias y ganas de hacer cambios organizacionales de relevancia.»¹¹⁷

Así escribe Koldo en un momento de su introducción en el libro de Óscar García, *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, segundo título editado por K2K emocionando.

En el primero, *El éxito fue la confianza*, Koldo expresa la meta de dar a conocer experiencias que posee el proyecto editorial de K2K:

«Creemos que merece la pena el esfuerzo de resumirlo en este libro para que quien lo desee pueda conocer tanto el modo de hacer un cambio organizacional profundo como que el plantear una salida absolutamente novedosa, en aquel momento, basada en la confianza entre los muy diversos actores, acaba siendo un verdadero éxito para todos, visto a los dos años del inicio.»¹¹⁸

«Los libros de K2K» (<http://loslibrosdek2k.com>) se ofrecen de forma gratuita a través de la web. La difusión de conocimiento y experiencias que comportan está al servicio de una nueva sociedad, como así expresa el líder del equipo K2K:

«Siempre estaremos dispuestos a recibir vuestros comentarios (k2kemocionando@k2kemocionando.com) que nos ayuden a continuar con nuestra actividad de procurar una sociedad más unida y participativa. En ese sentido, hemos creado con otras muchas organizaciones: “gbe-ner Elkarte” y “ner group”.»¹¹⁹

Y gbe-ner Elkarte y ner group son algunos de los frutos que ha dado la actividad, la huerta, de K2K emocionando, como veremos en los capítulos a continuación.

Capítulo 4

De la gestión al liderazgo

El sentimiento

Unir en un proyecto común

El pensamiento

Comunicación con todas las personas

La realidad

Introducción

Si deseamos seguir adelante, ahora sabemos que avanzar no es solo gestionar. No es suficiente con ser un gestor, ni siquiera siendo un buen gestor o el mejor. Ahora sabemos que lo más valioso de la organización son las personas y que no cabe considerarlas al mismo nivel que los medios productivos, el capital y la tecnología. Las personas no constituyen un recurso, por lo que no pueden gestionarse.

Gestionando no se conduce a la empresa más allá de los confines del proceso productivo. Incluso aunque desarrolle su producción en el marco de la excelencia, la empresa entendida como un productor de bienes y servicios ha dejado de ser una garantía de futuro. Es una de las consecuencias de la globalización:

«Los trece años de crecimiento que llevamos han generado los suficientes recursos financieros para invertir en lo *material* y creer que estamos preparados para el futuro innovando solo en estrategias referidas a más tecnologías, mercados, nuevas actividades, productos... Todo esto, con el mismo esquema de relación al uso, también lo puede hacer, y lo hará, la

competencia, pero en cualquier lugar del mundo y, casi seguro, de forma más competitiva.»¹²⁰

«Hoy en día, con la globalización, que se trata de una realidad repentina, no sirven los parámetros de gestión anteriores. En los países emergentes, los asiáticos o los del Este (China es la cuarta potencia mundial), tienen las mejores tecnologías, procesos y calidades, que han sido puestas allí por los países tecnológicamente avanzados con la finalidad de producir más barato.

»De pronto nos damos cuenta de que no es suficiente con producir y hacerlo con calidad, ya que esto lo hacen los otros y a precios muy inferiores.»¹²¹

¿En qué dirección continuar avanzando? ¿Qué aportar para que a la empresa no la saquen del mercado sus competidores?

«Solo con una innovación permanente seremos capaces de atraer clientes.

»Estamos en la era del conocimiento, este está en las personas, y la capacidad de innovar también. Solo las organizaciones que sepan hacer esto tienen futuro a partir de la próxima década.»¹²²

Así, pues, existe la necesidad de que las personas aporten sus capacidades y conocimientos. Interesa e importa que las personas den lo mejor de sí. Esto es un reto y, por lo mismo, una oportunidad porque, al igual que con respecto a la productividad, «no sirven los parámetros de gestión anteriores»:

«Llevamos décadas de un modelo basado en la jerarquía, venimos de universidades donde se enseña a mandar y a obedecer, de un modelo en el que lo que importa es la posición personal e individual. Estamos en una sociedad de gestores y no de líderes.»¹²³

«Debe producirse un cambio, se trata de interiorizar una nueva cultura, unos nuevos sentimientos. En los tiempos actuales las personas deben ser, sin ningún género de dudas, lo crítico de las organizaciones, frente a las creencias pasadas, en las que el capital y los medios de producción y las tecnologías eran el corazón de la actividad.

»Personas portadoras de energía que es necesario desarrollar; tanto la física como la emocional, la mental y la espiritual. Saber que lo más importante es cómo tratar con inteligencia y eficacia esta energía para poder crear cambios y transformaciones únicas.»¹²⁴

De la gestión al liderazgo | *El sentimiento*

«Se trata de interiorizar una nueva cultura, unos nuevos sentimientos», que impulsen el cambio cualitativo de la gestión al liderazgo:

«¿Tenemos los líderes o los gestores adecuados y capaces de realizar el cambio?»¹²⁵

Es un salto cualitativo desde el punto de partida, ya que empieza por ampliar la perspectiva y donde antes se veía mano de obra, pasar a ver personas, en toda la realidad que abarca esta palabra:

«¿Son capaces de poner a soñar a esas personas que, aparte de unas manos y unos músculos, tienen un cerebro, un corazón y un estómago?»¹²⁶

Después es posible dar el paso de creer en las personas, en sus capacidades, experiencias, sentimientos. De esta forma, se puede llegar a la certeza de que son lo más valioso de la organización y, en conclusión, que es necesario contar con su colaboración activa:

«Me han preguntado muchas veces cuál es la receta: no existe una receta, en mi opinión, [...] pero sí lo puedo resumir en un concepto radicalmente claro para quienes realmente quieran dar un paso adelante y deban meditarlo profundamente antes de iniciarlo: creer en las personas.»¹²⁷

Sin embargo, solo libremente las personas aportan todo aquello de lo que son capaces:

«Obligando a las personas no se consiguen las cosas.»¹²⁸

Incluso el liderazgo se ejerce porque las personas lo eligen y lo conceden en libertad, por medio de su reconocimiento, sin el cual dejaría de existir:

«Uno es líder cuando los demás te confieren esa autoridad y se sienten cómodos con el liderazgo que tú ejerces.»¹²⁹

«Un líder es líder cuando los demás le hacen líder, cuando los demás se sienten cómodos con su estilo y decisiones, con su capacidad de riesgo y acierto, con su humildad, con su coherencia, con su servicio, con su respeto a la diversidad, con su confianza en los que le acompañan, con su generosidad, con su visión de futuro.»¹³⁰

Unir en un proyecto común | *El pensamiento*

¿Cómo se pasa de la gestión al liderazgo? ¿Sobre qué ideas se abre el camino a esta nueva realidad donde las personas aportan en lugar de obedecer?

«Las personas han de sentirse actores y amos del proyecto (por derecho propio, no porque se les ha dicho) y partícipes del éxito.

»Hay que ser generosos en la comunicación y contar con el máximo número de personas. Hemos de pasar del mandar al convencer.»¹³¹

Sencillo y claro, pues: la diferencia entre el gestor y el líder tiene mucho que ver con la comunicación. Esta sirve al líder para motivar, en el sentido literal del término, para mostrar a cada persona los motivos que existen para dar lo mejor de sí:

«Solo quienes desarrollen su futuro en una organización basada en las personas integradas en un proyecto común crearán la suficiente innovación para navegar y disfrutar del éxito. Porque contarán con el talento, consecuencia de la motivación, consecuencia de un conocimiento cada vez mayor, personal y colectivamente, consecuencia de una experiencia compartida donde las personas se comprometen con todos sus valores y capacidades innatas como la creatividad y el emprendizaje.»¹³²

El resultado es siempre positivo y, por ello, este cambio cualitativo se acompaña de un salto cuantitativo, ambos son inseparables. Gracias al éxito, una organización va escribiendo su trayectoria:

«Una cosa que siempre he tenido clara es que solo las personas pueden hacer que una empresa consiga éxitos.»¹³³

La experiencia y la realidad a nuestro alcance gracias a Koldo Saratxaga aportan el conocimiento de que la actitud activa de las personas en la organización empresarial es consecuencia del liderazgo. La motivación, el compromiso, el bienestar y el entusiasmo son frutos que llegan a través de la comunicación que desarrolla el líder. Por lo mismo, el líder es responsable cuando lo que existe es lo contrario:

«Para mí, por mi experiencia, la culpa de la falta de motivación, de implicación e ilusión por el trabajo es de una clara falta de liderazgo en las organizaciones. Dicho de otra manera: de los muchos gestores a quienes la cultura imperante, el día a día, la falta de capacidad para arriesgarse y, a veces, los buenos o medianos resultados o bien sus propias incapacidades no les dejan levantar la cabeza y mirar más lejos, no les dejan detenerse para volver a empezar con otro horizonte. También es un reflejo de la educación recibida.»¹³⁴

Sin embargo, la comunicación es uno de los conceptos que más difícilmente arraigan en las personas con las más altas responsabilidades organizativas. Se trata de una carencia que se va acumulando desde los tempranos años de la formación y, paralelamente, también es una de las primeras y principales para superar:

«Sé que tenemos algunos problemas de partida: hay medianos, buenos y muy buenos gestores, pero muy pocos de ellos se sienten cómodos en la comunicación frente a frente con todas las personas, mirándolas a los ojos, asumiendo las riendas en el ámbito de hacer un proyecto común, entusiasmarlas, hacerles cambiar su estado de ánimo sobre lo que seguirá siendo su trabajo.

»Por eso creo tan importante enseñar a los jóvenes a comunicar y compartir en público sus inquietudes, sus preocupaciones, sus sentimientos. Pero como más vale tarde que nunca, yo os animo a que iniciéis el difícil, pero muy gratificante, camino de la comunicación, de la comunicación de algo sentido como un primer paso del nuevo estilo de relaciones.»¹³⁵

En definitiva, el reto de la comunicación se resume así a la hora de liderar una empresa:

«El problema es cómo hacer que todo el colectivo humano se implique en un proyecto: ese es el ser o no ser del futuro de una empresa. [...] Personas unidas, mirando en la misma dirección. La única receta es comprobar si el líder se siente líder, quiere ser líder y si los demás lo ven como líder. Su función es conseguir que los trabajadores deseen hacer lo que están haciendo.»¹³⁶

El líder afronta, por un lado, su papel personal de comunicar y, por otro, el hecho de que las personas pueden no estar dispuestas de antemano a dar lo mejor de sí mismas a la empresa, ni esta encontrarse entre sus focos de interés. El liderazgo propone que el trabajo y la organización en conjunto pasen a pertenecer a los intereses de las personas. Así, la finalidad de la comunicación del líder consiste en unir a las personas.

«Se requiere un liderazgo claro y tenaz para hacer coincidir los intereses de todas las partes. La falta de un equilibrio mínimo entre los implicados traerá consigo un camino un tanto tortuoso y con un futuro incierto. Una organización liderada con auténtica pasión debe aportar un “desarrollo humano sostenible” en el entorno en el que actúa.»¹³⁷

El retrato del líder reúne rasgos principales como la pasión, la vocación de servicio al proyecto común y no a su poder personal, el sentido de responsabilidad respecto a la implicación de las personas, y una autoridad ganada por sí mismo, en lugar de un poder impuesto:

«Para movernos con facilidad en este largo caminar, en todo maratón que supone un proyecto empresarial, necesitamos un líder que se sienta cómodo llevando las riendas del proyecto. Un líder coherente, con autoridad, que disfrute de estar al servicio del proyecto y de quienes lo componen, que tiene claro que recoger, recolectar, primero y siempre supone sembrar, plantar, esperar..., es decir unir energías en una misma dirección.»¹³⁸

«Creo que la función fundamental del líder, del máximo responsable, es motivar a los integrantes del proyecto y asumir que, como tal líder, es el causante de lo bueno y lo menos bueno que las personas aportan.»¹³⁹

El servicio y la ayuda a las personas se realizan ya desde en el fuero interno del líder. Comienzan por creer en ellas y por evitar juzgar, clasificar y descalificar. El líder cuenta con las personas de la organización, no con otras, por lo que ha de acertar a obtener de ellas lo mejor.

«Debemos evitar juzgar de forma permanente a todos los que tenemos a nuestro alrededor y no creer, de ningún modo, que es nuestra función como jefes. Nuestra función es más la de ayudar que la de descalificar. Es difícil creer que tus veinte o cien personas son diferentes y peores que los veinte o cien de tu competidor o de la empresa de enfrente. Debemos darnos cuenta de que cuando juzgamos y clasificamos a las personas, por ejemplo, del uno al diez, y cuando al décimo lo marcamos con el calificativo de ser el peor y lo echamos, inmediatamente el noveno se convierte en el peor y así sucesivamente hasta que te quedas solo con el primero. Piensa en la campana de Gauss y procura sumar lo mejor de cada uno y pensar cuál puede ser el mejor lugar y forma de conseguirlo.»¹⁴⁰

Para lograr sacar lo mejor de las personas, el líder necesita tener interiorizado que todas las personas son diferentes y generan respuestas diferentes ante un mismo reto o situación:

«A las personas no hay que clasificarlas en empresarios, directivos, jefes, directores... son personas. Las personas somos todas diferentes y todos los días diferentes, no hay dos personas iguales. Esto es fundamental para saber que las ochenta, cien, trescientas personas que tenemos son todas diferentes y todos los días diferentes. Y si nuestras organizaciones están basadas en personas, como decimos, hemos de saber que contamos con ochenta, cien, trescientas personas singulares, diversas. No en color, sino en sus capacidades, en sus sentimientos, en sus inteligencias... absolutamente diferentes. Con lo cual, no podemos pedirles lo mismo.»¹⁴¹

El motivo para la unión, su finalidad, el contenido de la comunicación y el porqué para la necesidad de implicación y compromiso de las personas se responde en pocas palabras: proyecto de la organización. Un proyecto que se pretende sea el proyecto de todos, común, gracias al compromiso de cada persona, comenzando por un líder comprometido con su misión de liderazgo.

«Hay que tener claro qué es lo que entendemos por proyecto y conseguir que las personas se identifiquen con él. Lo hemos comentado muchas veces, por esto es vital la COMUNICACIÓN. Se trata de tener “un proyecto común para un éxito compartido”. Esto, que intelectualmente se entiende bien, resulta muy complicado ponerlo en práctica.»¹⁴²

La cercanía del líder trata de facilitar a todas las personas que conozcan y comprendan el proyecto. De esta forma, empieza a ser realidad el proyecto común:

«El líder crea una organización y una cultura orientadas al futuro gracias a la confianza en las personas que la componen y con la dedicación de una parte muy importante de su tiempo a comunicar y hacer comprender a todos esa idea del proyecto común, tal y como la he desarrollado.»¹⁴³

Una comunicación enfocada a hacer comprender el proyecto, pero también a escuchar y comprender a las personas. Para lograr un proyecto común son necesarias ambas facetas de la comunicación:

«Quienes en este momento tengan más capacidad de liderazgo intenten crear un proyecto común con todos y para eso hay que escuchar mucho a las personas. Hacer que la mayoría [...] compartan el proyecto. [...] Tiene que haber una persona que lidere el proyecto y sobre todo que lo comparta con todos. La dificultad que yo encuentro es que los jefes no tienen tiempo para hablar con las personas.»¹⁴⁴

«El liderazgo supone no solo informar, sino sobre todo, comunicar. Lo cual implica escuchar, y por tanto, una gran dedicación de tiempo.»¹⁴⁵

El camino del proyecto común empieza y continúa del mismo modo, con la dedicación amplia y constante a las relaciones con las personas, a escucharlas y a hablar con ellas, contando con su diversidad:

«Entonces, si tengo un proyecto, la pregunta sería: ¿es compartido? Y la siguiente: ¿cómo se hace eso? Pues tan sencillo y tan difícil como compartir un proyecto de viaje entre unos amigos o como crear un proyecto de familia. Lo que está claro es que requiere de mucha comunicación, de muchas horas de relaciones, de muchas opiniones dispares, de mucho ceder, de mucha visión de futuro... de liderazgo. Todo y más hasta llegar a unos objetivos comunes que luego es necesario llevar a la realidad.»¹⁴⁶

Los frutos de realidades van llegando cuando el conocimiento, la comprensión y los acuerdos de las personas se concretan en definir metas comunes y la forma de llevarlas a la práctica. El cometido del

líder es asegurar un entorno coherente con la fe en las personas y la confianza en sus capacidades y posibilidades:

«Las personas aportamos más en un entorno de confianza y libertad que de mando. Las personas aportamos más si se nos ofrecen oportunidades y se nos dan responsabilidades que si se nos controla continuamente de una u otra forma.»¹⁴⁷

«A las personas hay que darles libertad para que sean responsables y para que, de esta manera, puedan innovar.»¹⁴⁸

La realización de este cambio cualitativo facilita el salto cuantitativo que toda organización empresarial necesita. El compromiso que el liderazgo establece con la libertad de las personas supera al poder de la jerarquía también en el aspecto cuantitativo:

«Los datos indican que las organizaciones que más ganan son aquellas donde las personas más a gusto están. Liderar el entusiasmo es más rentable que gestionar el control y la obediencia, generando miedo.»¹⁴⁹

El contraste es radical respecto al largo plazo, pues las organizaciones con personas implicadas se orientan a asegurar su futuro. En esta dirección responde Koldo al ser preguntado en una ocasión por «su receta para convertir balances negativos en cuantiosos beneficios»:

«Personas unidas, mirando en la misma dirección. La única receta es comprobar si el líder se siente líder, quiere ser líder y si los demás lo ven como líder. Su función es conseguir que los trabajadores deseen hacer lo que están haciendo. Yo no creo en el control [...], ni en la persecución; creo en la motivación de las personas. Defiendo la pérdida de poder del sistema vertical. La información dentro de la empresa es de todos. El problema es cómo hacer que todo el colectivo humano se implique en un proyecto: ese es el ser o no ser del futuro de una empresa.»¹⁵⁰

Las metas comunes, cualitativas y cuantitativas, pueden referirse tanto al largo plazo como al corto. La Asamblea de todas las personas (véase el capítulo 3) es el ámbito de comunicación para asumir juntos el largo plazo, mientras que los equipos (véase el capítulo 1) son el lugar natural para adoptar las decisiones relacionadas con el corto y el medio plazo.

«El logro de objetivos importantes, de retos satisfactorios, de éxito contagioso se logra mejor en equipos autogestionados, capaces de incrementar sus compromisos en base a una mayor

comunicación. Esto no es fácil. Tampoco la vida diaria entre personas cercanas y queridas es siempre fácil.»¹⁵¹

Los objetivos comunes de largo plazo que harán realidad el proyecto son finalmente aprobados en una asamblea anual con todas las personas de la organización. Se plasman en el Plan de Ideas y Objetivos (PIO). Es el equivalente del Cuadro de Mando en las empresas convencional, con las diferencias sustanciales de que aquí, por un lado, el mando o poder es compartido y, por otro, los objetivos son asumidos por las personas mediante su compromiso e implicación, no por el ordeno y mando. El cuadro a continuación resume el contenido sustancial de este Plan de Ideas y Objetivos:

**Tabla 13. Componentes principales del
Plan de Ideas y Objetivos (PIO)**

CUADRO DE MANDO – PIO AÑO XXXX		
CLAVES	CONCEPTOS	UNIDAD DE MEDIDA
PERSONAS	Personas	Nº
	Absentismo	Índice
	Accidentabilidad	Índice
CONOCIMIENTO	Visitas a clientes	Nº
	Clientes nuevos visitados	Nº
	Clientes que nos visitan	Nº
	Experiencias compartidas	% horas
	Sugerencias de mejora	Nº
	Personas que visitan a clientes	Nº
SERVICIO	Servicio	%
	Periodo de maduración	Nº días
	Unidades entregadas	Nº
	Encuesta de satisfacción de clientes	Índice
VENTAS	Unidades producidas	Nº
	Total facturado	€
	Captación de pedidos	€
	Cuota de mercado	%
	Clientes vivos (periodo de 5 años)	Nº
	Clientes nuevos captados	Nº
CONCEPTOS ECONÓMICOS	Inversiones	€
	Coste de la no calidad (TAM 3 años)	%
	Existencias	€
	Rotación de las existencias	Índice
	Margen bruto facturado	%
	Margen bruto captado	%
	Pendiente de cobro	€
	Aportación E.R.C.	€
	B.A.I. (Beneficio Antes de Impuestos)	€

De la misma forma que cada persona se implica en su responsabilidad, el líder lo hace en la suya, la cual incluye tomar personalmente algunas decisiones que afectan a todos los equipos y personas. Es una responsabilidad que ejerce en parte gracias a la autoridad de su liderazgo, la cual supone a su vez ejercer también una exigencia sobre las personas:

«Uno es líder cuando los demás te confieren esa autoridad y se sienten cómodos con el liderazgo que tú ejerces. [...] Y por eso tengo la responsabilidad de tomar decisiones para que todos los equipos y personas avancen de forma equilibrada haciéndoles sentirse lo suficientemente cómodos para poder seguir tirando del proyecto. Y eso es muy complicado.

»Cuando estás creando algo con lo que realmente disfrutas, gozas de la relación humana, del compartir, de innovar..., Pero hay un barco del que hay que tirar y hay que hacer que sea un éxito porque si no muchos no lo van a entender y del fracaso no sacamos absolutamente nada más que decepciones, y lo que no puedes hacer es decepcionar a todas las personas porque queremos ser populistas, amiguetes y voluntariosos. Eso no me va. Yo he procurado que todo el mundo sienta que le ha costado lo que ha hecho para que se sienta dueño del éxito. Si yo soy la persona con más responsabilidades, soy quien más decisiones tengo que tomar, pero de lo que me he ocupado es de que las personas sientan que ellos también son parte del éxito de este proyecto.»¹⁵²

También el líder somete su autoridad a la asamblea de todas las personas, que es el ámbito donde se dice la última palabra sobre los aspectos que se votan. Llevar un asunto a una asamblea significa aceptar las decisiones de esta; cuando quien las acepta es el líder, su autoridad queda reforzada por este acto de coherencia. En las siguientes palabras de Koldo encontramos una buena exposición de ello, también con referencia a las decisiones de equipo:

«En el mundo de la dialéctica cualquier opinión debe ser considerada y si decides plantearlo a la asamblea, para su votación, sabes a lo que te enfrentas, cuál es el riesgo que asumes. Pero si eres coherente con lo que dices y haces, las decisiones de aquella se aceptan y todo marcha. Estamos hablando de tomar las decisiones de forma compartida, es decir, de repartir el poder, precisamente ese es uno de los valores por

los que considero que nuestro modelo funciona, porque se basa en la pérdida del poder de unos pocos que se lo reserva o conserva la asamblea que adopta sus decisiones en las grandes líneas estratégicas e incluso de gestión a largo plazo, quedando para los equipos las propias del corto y medio plazo.

»Esa es la diferencia entre tener poder o tener que ganarte la autoridad necesaria para coordinar y liderar un proyecto. Creo en la autoridad y no en el poder, a diferencia de lo que es habitual en las empresas.»¹⁵³

De cara al futuro, el trabajo en equipo es una escuela de liderazgo o, si se prefiere, una cantera en la que quienes tienen las capacidades y el deseo de crecer como líderes disponen del entorno idóneo para conseguirlo. ¿Y cuáles son estas capacidades? Sobre todo tres, de comunicación, de trabajar en equipo y de asumir riesgos:

«La capacidad y la actitud para el trabajo en equipo y para la comunicación, de un lado y la necesaria para la toma de decisiones, de asumir riesgos. Y, además, un valor esencial es la ética.

»Y desarrollar todo eso, se hace dándoles [a los jóvenes] oportunidades, trabajando en equipo, haciendo que propongan ellos mismos sus retos, fomentando que tomen decisiones, haciéndoles partícipes del triunfo, animándoles a que arriesguen más y más.

»De todo ello y generándose oportunidades saldrán buenos líderes para el futuro.»¹⁵⁴



Las realizaciones

La creación de gbe-ner Elkarte

En octubre de 2009, en Bilbao, se presenta a la sociedad gbe-ner Elkarte (gizarte berria eraikitzen [*construyendo una nueva sociedad*])-nuevo estilo de

relaciones Elkartea [*Asociación*]). Es una unión de organizaciones que comparten estilo organizativo, el NER, el Nuevo Estilo de Relaciones, y un compromiso que se halla expresado en su nombre: construir una nueva sociedad.

La nueva asociación cuenta con Koldo Saratxaga como presidente y con Juan Jesús Anduaga como coordinador general.

La página web de gbe-ner (<http://www.gbe-ner.org>) ofrece actualmente un amplio dossier de prensa de su presentación a la sociedad, al igual que informaciones de su trayectoria hasta hoy. En una de las entrevistas a Koldo recogidas en la web, podemos leer esta descripción de la sensibilidad que distingue a gbe-ner:

«Quienes estamos ahí llevamos décadas intentando de una manera muy humilde practicar un estilo organizacional diferente y queremos ser una referencia. Siempre ponemos a las personas por delante, porque en las organizaciones al uso no tienen mucha cabida.

»Es evidente que nos mueve una sensibilización social, que tiene que ver con la educación y con la sociedad. Nos han llevado a la empresa independiente como un lugar para ganar solo dinero, pero creemos que debe ser un lugar eficiente y compartirlo con los que lo generan porque somos parte de la sociedad. Tenemos que ser generosos con la sociedad. Así, nace la idea de hacer algo muy plural y diferente en ideologías. [...]

»Esperamos que esto despierte a organizaciones o personas, a las que les falta dar el paso, y tengan con quién apoyarse. La solidaridad es muy importante. La innovación es innata a la persona. Un actor se aprende la idea y, ante cualquier dificultad, improvisa. Nuestro estilo es generar una dinámica innovadora, que te lleve a un sueño. Así, además, seremos capaces de soportar mejor la crisis y, desde luego, despegaremos mejor.»¹⁵⁵

*Misión, visión y valores de gbe-ner Elkarte*¹⁵⁶

Misión

Desarrollamos un nuevo proyecto:

De personas para personas que crecen abiertas al mundo.

De relaciones internas y externas.

Con una actividad responsable y eficiente por y para la sociedad.

Innovativo generando y compartiendo.

Cooperante y solidario en el aprender, saber, hacer y tener.

Activo en el desarrollo humano sostenible.

Visión

Ser una asociación de personas que sitúan el conocimiento por delante del capital, que conviven con la naturaleza y que creen en la eficiencia y la generosidad que posibilitan el desarrollo de una sociedad integradora y equilibrada.

Valores

La estructura jerárquica debe dar paso al trabajo en equipo. Todas las personas somos portadores de valores y capacidades, sin embargo, el modelo imperante las clasifica y decide quién piensa y ordena, y quién es controlado y realiza, lo cual nos lleva a la repetición de tareas, a la falta de motivación, a la falta de creatividad.

Lo máspreciado que tenemos en las organizaciones son las personas.

La solución es implicar a las personas y que se junten, que definan sus objetivos, sus retos, que liberen su tiempo de tareas anodinas, que adquieran nuevos conocimientos y que sueñen y creen su propia realidad y su propia verdad.

Crear entornos en los que se comparta y se respete la verdad, donde se establezca una comunicación sincera, tanto con los compañeros como con los clientes y los proveedores.

Es necesario crear y facilitar en nuestras organizaciones espacios de libertad para facilitar y poner los medios con los que la capacidad creativa de las personas surja de una forma espontánea, como consecuencia de compartir un proyecto común, asumido con ilusión y autogestionado por personas responsables.

El trabajo en equipo, de verdad, es un gran cambio organizacional, pues se recuperan valores como las personas, la comunicación sincera, la libertad y la motivación, la ilusión por el trabajo, el liderazgo, la diversidad, el conocimiento, la pasión y la organización, etc.

Objetivos organizativos de gbe-ner Elkarte

Se concretan en la creación y el impulso de dos áreas de actividad:

Área social: Con responsabilidad directa sobre la razón de ser de NER como asociación con clara misión social y que cuenta con personas y recursos financieros.

Área conocimiento: Basada en relaciones, sin injerencias entre sus participantes, procura sinergias de mejora cualitativa y cuantitativa en el conocimiento de las personas.

La creación de ner group

Un año después, el NER experimenta otro avance decisivo con la creación del grupo empresarial:

«ner group se constituye en noviembre del año 2010 como una asociación de diversas organizaciones unidas por el nuevo estilo de relaciones (NER), en la que comparten experiencias, sinergias y conocimientos en torno a una Misión, Visión, Valores y Objetivos organizativos.»¹⁵⁷

Si, en términos absolutos, la constitución de un grupo empresarial con alrededor de 2.000 personas es un acontecimiento que promete ser decisivo, en términos relativos, es decir, en el plano de las consecuencias que cabe extraer con relación a diferentes aspectos, es en este caso una realidad, más que una promesa. Se trata del éxito de los proyectos

basados en las personas: del éxito conseguido y de la capacidad de éxito demostrada.

Las consecuencias y, sobre todo, las perspectivas nuevas se ofrecen en este caso tanto a las organizaciones integrantes del grupo como a la sociedad que asiste a este nacimiento como, específicamente, al mundo empresarial. Es porque la cultura participativa se consolida frente a la cultura jerárquica.

Misión, visión, valores y objetivos organizativos de ner group

Desde su web, el grupo comunica la misión, la visión, los valores y los objetivos que le mueven¹⁵⁸. Puede leerse que son iguales a los de gbe-ner Elkartea¹⁵⁹, la asociación sin ánimo de lucro fundada el año anterior. De esta forma, y una vez más, el NER subraya su coherencia como estilo aplicable a todo proyecto donde haya personas, sea en el mundo de la empresa o fuera de él, como es el caso de gbe-ner, más vinculada a proyectos educativos y sociales.

Plan de Ideas y Objetivos (PIO) 2011 en las organizaciones del Nuevo Estilo de Relaciones (NER)

Al mirar más de cerca el funcionamiento de las nuevas organizaciones, veremos cómo se concretan los planteamientos del NER. Es el caso del Plan de Ideas y Objetivos tratado en este capítulo.

Veamos lo que explican de sí mismas en este aspecto algunas de las organizaciones del NER.

En abril de 2010, SAREIN Sistemas, S.L. (miembro de ner group) informa en su página web del paso que han dado al decidir, en el último trimestre del 2009:

«Caminar hacia un Nuevo Estilo de Relaciones para crear el Proyecto SAREIN con la ayuda del equipo de K2K Emocionando liderado por Koldo Saratxaga; un proyecto basado en las personas que nos ayudará a afrontar con mayor confianza el futuro.»¹⁶⁰

Entre otros aspectos de la nueva organización, hablan del PIO 2010:

«A primeros de este año hemos elaborado un Plan de Ideas y Objetivos (PIO) para el ejercicio 2010; la novedad es que lo hemos elaborado, compartido y aceptado entre todos y mensualmente nos reunimos el Equipo de Pilotaje para analizar cómo vamos respecto al PIO (nuestra referencia), como afrontamos las desviaciones entre todos y sobre todo como visualizar las oportunidades que nos ofrece el futuro.»¹⁶¹

A su vez, Lancor, S.L. (miembro de ner group) ha compartido su experiencia en un foro de experiencias innovadoras impulsado por K2K emocionando y desarrollado en la Diputación Foral de Bizkaia para otras empresas vizcaínas. El blog de las personas del Servicio de Innovación de la Diputación dedicó un artículo a uno de estos encuentros donde se habló del PIO, y lo describe así:

«En Lancor trabajan por objetivos. Establecen un Plan de Ideas y Objetivos (PIO) entre todas las personas de la organización y se comprometen a sacarlo adelante.»¹⁶²

En otra asamblea, en este caso no de la organización, sino de miembros de la asamblea de la entidad cooperativa de crédito Ipar Kutxa (miembro de ner group) se expone ante los miembros de la misma el PIO 2010 de la Caja, en este caso ciñéndose sobre todo a sus aspectos cuantitativos:

«En su intervención ante la asamblea, Carlos Osés explicó que Ipar Kutxa ha elaborado un plan de negocio —Plan de Ideas y Retos para 2010— que fija unos objetivos cuantitativos “ambiciosos” como el incremento de la actividad crediticia en un 5%, con lo que el ratio de Solvencia se mantendría en el 15% y un aumento del 10% de los recursos intermediados, que mantendría la liquidez por encima del 10% “en el peor de los escenarios posibles”.»¹⁶³

Varias referencias más se encuentran en el número 2 de *hurbilean*, la revista de gbe-ner Elkarte, que informa de las asambleas generales celebradas en las organizaciones del NER para la presentación definitiva de sus respectivos PIO para 2011:

«Entre los meses de diciembre y enero, se han celebrado las Asambleas del PIO-IH (Plan de Ideas y Objetivos-Ideiak eta Helburuak) de los Proyectos asociados a gbe-ner Elkarte.

»Prácticamente en todas, además de la presentación y aprobación del Plan de Ideas y Objetivos–Ideiak eta Helburuak del año 2011 de cada uno de los Proyectos, se realizó una presentación de las actividades que viene desarrollando la Asociación gbe-ner. Esta presentación fue realizada por los Coordinadores de los Proyectos y/o por los líderes de los equipos de dinamización de ideas en los mismos.»¹⁶⁴

Las imágenes que acompañan la noticia muestran momentos de la asamblea en cuatro organizaciones: Ekin, S.Coop.; Ingemat, S.A.; Lancor 2000, S.L.; y Walter Pack, S.L.

Capítulo 5

Querer conseguir una realidad diferente y diferenciadora

El sentimiento

Cómo querer

El pensamiento

La participación de todas las personas en el proyecto

La realidad

Introducción

De la mano de estos sentimientos, pensamientos y realidades vamos encontrando respuestas innovadoras a retos centenarios. Hemos recorrido hasta ahora etapas radicalmente nuevas en el contexto del añejo mundo empresarial.

Es una nueva cultura que nos conduce a sopesar las posibilidades de que el fracaso que tememos provenga no del riesgo, sino de nuestra forma de responder a los retos. Una respuesta equivocada no encontrará las realidades deseadas. ¿Por qué no anticiparnos y, en este momento de nuestra ruta, cuando creemos en las personas y buscamos un proyecto común, elegimos lo que queremos, cómo lo queremos y con qué resultados? Es lo que propone Koldo Saratxaga, tanto a las personas como a las organizaciones:

«Estamos hablando de cómo querer conseguir algo, que tú, con tu formación, con tus ideas generales y tus conocimientos, puedas llegar a conseguir algo especial para el futuro. Cómo consigo esos objetivos de futuro, con qué tipo de relación, con

qué tipo de herramientas. ¿Cómo voy a conseguirlo? ¿Con una organización tradicional en la que el que manda fija unos objetivos, hace un seguimiento de los mismos y exige que se le informe? ¿Cómo los ponemos en marcha? Son dos maneras de conseguir que el proyecto de una organización vaya a más, crezca, cree, genere. La cuestión es cómo conseguirlo. Ese cómo te puede llevar posiblemente al mismo resultado cuantitativo en el corto plazo. Otra cosa diferente es si llegaríamos al mismo nivel de satisfacción de los integrantes internos y externos.

»La cuestión, en definitiva, es saber quién está mejor preparado para el futuro y quién se encuentra más cómodo y con mejor disposición para afrontar nuevos retos y nuevos problemas que van a surgir en los mercados mundializados.»¹⁶⁵

«Quiero poder llegar a conseguir algo» y quiero que sea «algo especial para el futuro»... Parece la sencilla expresión de un sueño, ahora que los sueños han pasado a formar parte del camino que llevamos, junto con elementos tangibles como la cuenta de resultados. ¿Cómo empezar?

Querer conseguir una realidad diferente y diferenciadora | *El sentimiento*

El germen del futuro deseado se encuentra en sentir que se quiere una realidad diferente y diferenciadora:

«Tenemos que interiorizar que queremos una nueva forma de hacer las cosas desde el punto de vista de la toma de decisiones, desde el punto de vista de compartir y repartir, desde el punto de vista de creer en las personas, sin prejuicios, con sus virtudes y defectos, con su realidad, como en todas partes, como contigo, como con tu familia. De ahí debemos partir.»¹⁶⁶

Es otra realidad que se empieza a conocer en los sentimientos, con la confianza en las personas, que impulsa a compartir y repartir la vida de la organización, a hacerla participativa. Creer en las personas conduce también a aceptar y contar con la diversidad que hace única a cada una de ellas. La actitud positiva y optimista se cultiva en contacto con la realidad de las personas, tanto de su forma de ser, con lo bueno y lo

menos bueno, como de los diferentes ámbitos de su vida, sea familiar, social, etc.

Se desea, en correspondencia, la implicación de las personas, su participación y su ilusión:

«Se trata de dotar a la acción de la parte emocional, que solo se logra en la participación libre de las personas. Los clásicos presupuestos tienen más de intelectual y racional, y por eso no suelen ilusionar mucho a quienes les afectan.

»Pensemos que, el que tiene un porqué por el que actuar, encontrará el cómo. Todas las personas queremos encontrar un sentido a lo que hacemos y a todos nos gusta disfrutar de lo realizado, del éxito. Solo se trata de dar oportunidades, acercar la acción a la visión y ser perseverantes.»¹⁶⁷

La ilusión es un camino de doble dirección, también ha de existir desde el líder o el máximo responsable hacia todas las personas de la organización:

«El éxito se deriva de transmitir ilusión, de ser coherente, y de alinear a las personas con el proyecto.»¹⁶⁸

La participación en el éxito del proyecto facilita la ilusión y más sentimientos, como la libertad y el orgullo. Todos ellos nacen apoyados por la perspectiva de poder cultivarlos, cuando se comprueba que tienen futuro las oportunidades para la participación. Dicho de otra forma, cuando se cree que el líder o el máximo responsable mantendrá el compromiso con el cambio asumido y será coherente con el mismo, desde el momento en que líder es el máximo responsable de crear una organización participativa:

«Cuando deseamos iniciar un cambio hacia un modelo como el nuestro, la persona que vaya a liderar el proyecto tiene que conocer su propia condición, su situación y modo de ver las cosas, pero también, cómo le ven los demás a él, cuál es la credibilidad que ofrece su persona a quienes le rodean. Si existe, si se da, puede comenzar a tomar sus propias decisiones, tiene que creer en lo que exponga, no copiar de otros, hay que llevarlo en el interior, en el estómago para poder comunicarlo y que los demás lo sientan de esa manera, que así lo perciban, y que se encuentre cómodo al ponerlo en práctica.

»Cuando alguien inicia ese camino lo que no tiene que hacer es copiar un modelo al que solo está vinculado intelectualmente, o en el que los demás no creen, porque su discurso no se soportará durante mucho tiempo y fracasará. [...]

»Estamos hablando de un modelo basado en la confianza hacia los demás. [...] Y para ello, lo primero que tiene que saber y sentir es que se tiene que apoyar en las personas, que son, sin duda alguna, lo más valioso con lo que cuenta. Por eso, cuando me preguntan “¿cuál es la receta, dónde está lo esencial, lo importante, dónde hay que focalizar el esfuerzo?”, la respuesta es sencilla, creer en las personas.»¹⁶⁹

Al sentir que las personas son lo más valioso y que es preciso apoyarse en ellas, el líder facilita su libertad, en la dirección de conseguir que se sientan protagonistas del proyecto. Esta libertad permite a su vez que se desarrolle la creatividad de las personas, una cualidad que todas poseen, en diversos grados:

«La creatividad, consustancial a las personas, es un hecho biológico que requiere confianza, libertad e ilusión. Y esto es lo que prima. Crear es entrar en el mundo de lo emocional.»¹⁷⁰

«Las personas desarrollamos mejor nuestras capacidades creativas e innovativas cuando sumamos inteligencia racional e inteligencia emocional.»¹⁷¹

«¿Cómo vamos a ser creativos, si no sabemos lo que es la libertad?»¹⁷²

En resumen, el querer una realidad diferente ha encontrado respuesta en la confianza en las personas. Estos sentimientos hacen nacer otros, tanto en el líder como en todas las personas que formaban parte de la antigua realidad y ahora de la nueva: ilusionados, libres protagonistas, capaces de desarrollar su creatividad para así participar en el proyecto y sentirse parte del mismo. Es una nueva realidad con vida emocional:

«[Las organizaciones empresariales actuales] tienen un sistema, un modelo de organigrama diseñado en 1913, caduco, que tiene todo menos libertad. Los procesos vienen marcados en una pirámide que hay muy poco que aportar, muy poco que compartir y de visión de futuro. Así no podemos hacer que las organizaciones sean creativas. Por eso tenemos que hacer que las personas jóvenes participen, piensen... Sin cortarles las alas desde

niños. En definitiva, necesitamos un modelo en que nos sintamos más actores y menos títeres.»¹⁷³

Cómo querer | *El pensamiento*

«Llegar a conseguir algo especial para el futuro», según la trayectoria de estos sentimientos, pensamientos y realidades que llevamos recorrida hasta ahora, nace de las ideas, de metas cualitativas, y no tanto cuantitativas, que son las perseguidas por la empresa convencional:

«Es necesario cambiar los criterios contables para animar a los empresarios, sobre todo de Pymes, a comprender que viajar, experimentar, cometer errores, dejar espacios de libertad, la formación que se demanda... son una clara inversión con frutos para toda la vida laboral de las personas implicadas.

»Hay que darse cuenta de que los medios tecnológicos están al alcance de cualquiera y en cualquier lugar del mundo. Luego lo que debo hacer es pensar en qué y cómo seré diferente.»¹⁷⁴

Porque de verdad se cree en las personas y se cuenta con ellas, han nacido la necesidad y el deseo de que se ilusionen con el proyecto común, en el convencimiento de que esto es garantía de éxito y si falta, no hay futuro:

«¿Se puede tener un proyecto de futuro con unas mínimas garantías de éxito sin contar con la componente emocional de una gran parte de las personas que lo integran, y a todos los niveles?»¹⁷⁵

La ilusión impulsa la participación, que es el camino para satisfacer las necesidades del proyecto de cara a su éxito. Es así porque, en un entorno de participación, las capacidades de todas las personas encuentran espacio para aportar:

«La empresa del futuro, que es la de la innovación, la creatividad y el conocimiento, exige que los trabajadores sean partícipes reales del proyecto y se sientan motivados.»¹⁷⁶

Un proyecto participativo es, pues, el que tiene a su servicio la experiencia y los conocimientos de todos sus integrantes. Se basa en las capacidades que distinguen a las personas como tales y las hacen

superiores a la mera fuerza productiva o mano de obra. A la hora de definir el trabajo, priman los criterios cualitativos sobre los cuantitativos, de los que se convierten en su guía:

«Yo soy el líder de un modelo de gestión descentralizado, donde las personas tienen libertad y capacidad de decisión, y conviven permanentemente con unas ideas, no tanto con procedimientos y procesos industriales. No hay órdenes ni leyes jerárquicas emanadas de los cuadros directivos. Dar participación y oportunidades a las personas es una garantía de éxito. Hace 20, 30 o 40 años, los maestros industriales eran directores de empresa, jefes de taller y dueños de muchas pymes. Hoy, los maestros industriales, en la mayoría de las empresas, son obreros porque no se les dan oportunidades.»¹⁷⁷

Las ideas sobre la libertad se encuentran en la base de la participación porque constituyen un fundamento para la creación de oportunidades, sin las cuales sería imposible que las personas aportaran al proyecto:

«La confianza y las grandes dosis de capacidad innovativa solo se dan en entornos de libertad.»¹⁷⁸

El camino de la libertad sirve también para que la formación se complete y dé frutos en la realidad. Como en todo aprendizaje y obra humanos, los errores ocurrirán; sin embargo, un entorno de participación y oportunidades facilita que estos se aprovechen como fuente de conocimiento y, en consecuencia, prevenir que se repitan:

«Desde esa posición de importancia, de actores del proyecto, las personas que están bien informadas, que han compartido una visión de futuro, que se sienten motivadas, que se mueven en entornos de confianza y libertad, solo necesitan, con la formación adecuada, tener oportunidades para poder ejercer sus capacidades creativas y emprendedoras. Y explorar nuevas opciones. Este es un camino que deben seguir las organizaciones, no detenerse en lo conocido, sino permitir que más y más personas transiten por nuevos caminos, cometan errores, experimenten, con el fin también de obtener nuevos conocimientos.»¹⁷⁹

En la libertad de participar maduran, crecen y evolucionan las personas, interiorizan el compromiso de ser miembros activos de su organización:

«Para crear una organización innovativa se necesitan espacios de libertad. La libertad necesita de ciudadanos maduros, conscientes y participativos. Es decir, personas activas en lo social y con perspectiva comunitaria. Es la libertad fraternal donde no se impone, ni se delega, se participa.»¹⁸⁰

Lograr la participación de las personas y los frutos de su innovación, ilusión, conocimiento, etc. requiere nuevas ideas, pero también dejar atrás las antiguas, además de, en algunos casos, conocerlas como obstáculos y tenerlas presentes para evitarlas:

«El músculo creativo es consecuencia de un estilo de relación que fomenta la participación, las nuevas experiencias, la comunicación y las visiones amplias y complejas. Hay que cambiar para generar nuevas ideas. Esta evolución choca contra la rutina y el pensamiento mecánico.»¹⁸¹

Los procesos y procedimientos con los que la empresa convencional enfoca su vida y trata de conducir toda su realidad son, desde esta perspectiva, incompatibles con la creatividad, ya que nada es menos creativo que la rutina:

«El sistema jerárquico piramidal vigente procede de 1913 y tiene su origen en la organización militar, y seguimos igual. La mayoría de los ejecutivos quieren herramientas, incluso cuando quieren hablar o tratar de las emociones de las personas quieren procesos y procedimientos. Por eso, desde hace décadas soy antiprosesos y antiprosedimientos, porque estas herramientas matan siempre la creatividad de las personas. Debemos dejar espacios de libertad que motiven la creatividad innata de las personas.»¹⁸²

En esta nueva forma de pensar, se comparte la vida empresarial íntegramente, sin aislar nada de la misma:

«En los últimos 15 años la riqueza generada se ha repartido de manera pésima ya que los salarios escasamente han seguido al IPC, mientras que los resultados empresariales han sido los más generosos de la historia.

»Ahora, con las vacas flacas se pide un esfuerzo colectivo, sin el cual es evidente que no saldremos adelante: estoy de acuerdo, pero a cambio de participar realmente en la actividad de la empresa, fuera pirámides, para así sembrar juntos, repartir juntos

y tener un futuro juntos. No creo en una RSC ni en una ética empresarial que no comparte y que no es transparente con la realidad en todos sus aspectos.»¹⁸³

La participación de todas las personas en el proyecto | *La realidad*

¿Y qué significa compartir? ¿Qué supone en la realidad del mundo empresarial, convencionalmente establecido sobre el poder en todos los ámbitos?

«En una palabra, compartir es meter a las personas en el proyecto y hacerlas partícipes de lo bueno y lo malo.»¹⁸⁴

Es el líder de un proyecto empresarial, de una empresa, quien tiene la llave para facilitar este cambio, quien puede provocarlo, guiarlo y consolidarlo:

«Corresponde a los que más responsabilidades tienen lograr proyectos ilusionantes y participativos.»¹⁸⁵

En la realidad, ¿dónde se encuentra el fundamento de la ilusión que impulsa a participar?, ¿qué alicientes ofrecen el proyecto y la organización como para lograr que una persona adulta se ilusione en el lugar de trabajo? El mundo de posibilidades respecto a ello puede parecerse a esta descripción que Koldo hace de Irizar, basada tanto en el papel principal del líder como en ideas y componentes cualitativos del proyecto para el presente y el futuro:

«Aquí estamos haciendo algo más que ganar dinero. Estamos sembrando una inquietud, haciendo que otros piensen que existen modelos distintos de hacer empresa, haciendo que las personas se sientan libres en su lugar de trabajo, que no perciban el trabajo como una carga ni como un salario, sino como un lugar donde se pueda participar, crear, tener amigos, tener una ilusión... Nosotros lo estamos consiguiendo y lo estamos transmitiendo. Y yo de eso me siento muy orgulloso.»¹⁸⁶

Todo lo anterior significa valor añadido a la obligación que tiene una organización de ser rentable. Valor añadido es más valor, de modo que, como antes desde los sentimientos y el pensamiento, ahora en la

realidad, ¿por qué es tan importante la creatividad y, en definitiva, la participación que la hace posible?

«Como ese concepto de jefe aquí no existe, muchas personas intentan soluciones que les reporten resultados a medio y largo plazo. Cuando pones personas en el mercado, cuando aseguras la participación de las personas en la dinámica del proceso del día a día, estamos inventando soluciones que no son para el día a día. Y aquí hay muchas personas que saben hacer eso, y que lo hacen con comodidad. Y como hay muchas personas que lo hacen ya de forma natural, es normal que el proyecto continúe sin ningún problema en el medio largo plazo.»¹⁸⁷

La participación crea un nuevo estilo de relación y una nueva filosofía ante el trabajo. Es el cambio de las personas desde ser mano de obra a conocer el valor de la propia aportación a la empresa y a la sociedad:

«Se sienten personas consideradas y no obreros que realizan una tarea. Participan de un modelo que ellos mismos han creado, además de sentir que generan empleo y riqueza en nuestro país y en los lugares donde estamos. También sienten que participan en la creación de su futuro que pueden proyectar junto a su propia familia, lo que les permite tomar decisiones importantes en la misma, sin depender de las decisiones de unos pocos que ostentan el poder y limitan la información.»¹⁸⁸

Esto se realiza gracias a contar en la práctica con la ilusión y las capacidades de las personas:

«En las Organizaciones, normalmente llamadas Empresas, el poder, por mucho que se llenen la boca hablando de personas, está en quien ha puesto o puso el dinero, la propiedad, y en quien ostenta la jerarquía, los jefes. Con su modelo de gestión piramidal, ponen a realizar tareas a la inmensa mayoría de las personas, a las cuales se ordena y controla, y dejan que toda la creatividad y, por tanto, la innovación queden en manos de unos pocos. Estos pocos suelen estar agobiados con el día a día, con lo urgente, y pierden no solo la visión de lo importante, sino lo que es más relevante de cara al futuro: la ilusión, la energía, la capacidad de todas las personas que componen la organización.»¹⁸⁹

Es un salto cualitativo, por el que la organización se desprende de procesos y procedimientos, así como de la dependencia de otras

herramientas de gestión que le impiden tener acceso a las capacidades de todas sus personas:

«Creo ya va siendo el momento de dedicarle menos horas al Plan de Gestión tradicional, que sirve para encuadrar los pasos del año y conocer lo que cada departamento piensa, en un momento concreto, así como hacer la poda correspondiente desde arriba y en adelante tener que consultar todo lo no previsto. Esta fórmula, opino, estrecha y limita la creatividad de las personas a lo largo del año y evita la búsqueda de nuevas oportunidades, lo cual conlleva el que tantas personas se pasen su vida laboral sin arriesgar nada, realizando permanentemente su tarea, muy probablemente de forma notable.»¹⁹⁰

Y, en suma, la participación pasa de ser sentimiento y pensamiento a ser realidad cuando los máximos responsables de la organización empresarial deciden implantarla en la práctica y, para ello, ceden toda la cuota de poder que puede impedirla:

«Ya que me preguntas cómo comenzar, te diré lo primero que yo hago. Cuando alguien me dice: “Koldo, queremos que nos ayudes al cambio en la línea que tú dices y haces”, lo primero es que la propiedad, el Consejo de Administración, esté de acuerdo por unanimidad en que quiere migrar hacia un modelo empresarial de este estilo. Esto requiere dedicar horas, aclarar dudas y estar de acuerdo en las ideas básicas con el fin de tener un discurso único y claro que transmitir y que mantener en el tiempo. Ahí se empieza a crear el proyecto.

»A continuación, se trata de presentarlo y compartirlo con todas las personas que componen la unidad de la que estamos hablando, pero no solo para presentárselo, sino con el fin de recibir su opinión y disposición, es decir, su actitud hacia este nuevo estilo de responsabilidad, libertad y comunicación. En mi experiencia, la media ha pasado claramente del noventa y cinco por ciento en su actitud positiva al cambio.

»Con esto ya hemos puesto la primera semilla, ya hemos realizado un compromiso con todos los actores, con aquellos que llamábamos las partes interesadas: patronal, dirección y parte social o trabajadores. Tenemos una declaración de intenciones única, una visión común hacia un futuro compartido. Hemos creado las expectativas, nos hemos comprometido públicamente

y obtenido una aceptación clara. Estamos empezando a tener un proyecto común y vemos y sentimos las primeras ilusiones.»¹⁹¹

Así es como esta realidad, nueva cualitativamente, suma un salto cuantitativo con los éxitos que van situando al proyecto en el futuro. La credibilidad que en un primer momento fue necesaria en el líder para desencadenar el cambio pasa a hacerse extensiva a todo el proyecto, que se consolida su propia credibilidad para sus protagonistas y de cara al exterior:

«Hay algunos que podemos creer en eso porque lo hacemos en un modelo de relación, con un estilo de colaboración y una manera de compartir, de ofrecer oportunidades y de creer que las personas son algo más que brazos sin cerebro, mucho más que realizadores de puras tareas repetitivas y mecánicas. Así surge un proyecto que camina más rápido, con más credibilidad que los demás. Con lo cual puedes asegurar más el futuro porque hay muchas personas que tienen grandes experiencias y están muy metidos en la toma de decisiones.»¹⁹²

El destino de este componente cuantitativo, obtenido con la participación de todas las personas, es también participado. Es el reparto de la cosecha:

«Un propietario de una empresa gana actualmente cien y se queda con esas cien para lo que crea necesario. En un modelo participativo e ilusionante de verdad, considero que se puede generar el doble, en el ejemplo, doscientos. Supongamos que se reparte el treinta por ciento. Esto quiere decir que el propietario obtiene ciento cuarenta. Un cuarenta por ciento más de lo que ganaría con el otro sistema y además tendría a las personas de su entorno más satisfechas y un futuro más prometedor. Es cuestión de confiar en las personas y tener credibilidad.»¹⁹³

«Ética, reparto de beneficios, trabajo en equipo, transparencia, no horarios, compartir todo... Ese es el modelo que planteamos al conjunto de todas las personas que constituyen la organización. No es fácil porque hay una inercia enorme del pasado. En realidad, el nuevo estilo de relaciones que planteamos no es solo para la empresa, sino para la vida, para el fomento de correctas relaciones a todos los niveles.»¹⁹⁴



Las realizaciones

Primer ner eguna: septiembre de 2011

El 24 de septiembre, en el complejo de ocio deportivo Gure Kirolak de Amorebieta-Etxano, se desarrolló el primer *ner eguna*, día del NER. Festivo y familiar, fue un encuentro para quienes trabajan en las organizaciones del NER y sus familias. Más de 400 personas disfrutaron varias horas de estar juntas, al margen del trabajo cotidiano. Fue una oportunidad para conocerse más, para disfrutar de un buen programa de tiempo libre y para celebrar el motivo de que les reunía y les une, el Nuevo Estilo de Relaciones, el NER.

En la web de ner group se publicó la siguiente crónica, que también fue recogida por gbe-ner Elkartea en su web.

«ner group y gbe-ner Elkartea celebran en Amorebieta la primera edición de su ner eguna con la participación de más de 400 personas

»“El pasado sábado 24 de septiembre, ner group y la asociación gbe-ner Elkartea celebraron el ner eguna en el recinto Gure Kirolak de Amorebieta”

»En un día finalmente soleado y con un marcado ambiente festivo, más de 400 personas que forman parte de las organizaciones de ner group y de gbe-ner Elkartea, junto con sus familias y amigos, celebraron el pasado 24 de septiembre la primera edición del *ner eguna*.

»Este *ner eguna* es una expresión más de ese Nuevo Estilo de Relaciones que inspira toda la actividad de nuestras organizaciones empresariales y que pone a las personas como centro y motor de dichos proyectos, al cliente en el foco principal de toda la organización y a la eficiencia y la responsabilidad social como principios fundamentales.

»La jornada se desarrolló según lo previsto desde las 11 de la mañana hasta las 8 de la tarde y estuvo repleta de actividades pensadas para todas las edades: exhibición de herri kirolak a cargo de Esnaola y de Saralegi, bertsolaris, trikitilaris, juegos, talleres, y actividades musicales para los más pequeños, una gran corderada a cargo del cocinero Karlos Ibarrondo, la actuación de Walk On Project (WOP) y disko festa para los más animados.

»Koldo Saratxaga, presidente de gbe-ner Elkarte, se dirigió a los asistentes, especialmente a los más pequeños, a quienes definió como “nuestra esperanza de un futuro mejor”, animándoles a actuar en la vida siempre con pasión, “desde las tripas, sintiendo primero, pensando después y finalmente actuando, porque la pasión, la emoción es la fuerza más poderosa que tenemos a nuestra disposición”.

»Los organizadores se mostraron plenamente satisfechos tanto por la masiva asistencia como por el magnífico ambiente que reinó durante toda la jornada lo que sin duda será un impulso muy fuerte para la preparación de la siguiente edición, el próximo año.»¹⁹⁵





Lur Denok

Como el primer proyecto conjunto de las organizaciones de ner group¹⁹⁶ se presentó en diciembre de 2011 Lur Denok, S.L., una iniciativa empresarial para la implantación de huertos ecológicos¹⁹⁷, que se propone además recuperar tierras y crear empleo¹⁹⁸.

Anteriormente, en el número 4 de *hurbilean*, desde gbe-ner Elkartea anunciaban la puesta en marcha del proyecto. Los motivos de la creación de Lur Denok, así como sus objetivos, se exponían de la siguiente forma:

«LUR DENOK: Alimentación y huertos ecológicos

»Dentro del desarrollo de nuevas actividades de ner group hemos decidido crear un nuevo Proyecto, relacionado con los huertos y la alimentación ecológica, cuya denominación inicial es LUR DENOK. Para ponerla en marcha contamos con las aportaciones de terreno y/o compra de acciones de las personas del propio NER o ajenas al mismo que estén interesadas en participar en esta nueva actividad. Además todos/as podemos participar como consumidores u ofreciendo nuestra ayuda personal a este Proyecto.

»La agricultura ecológica es la intersección entre agricultura, ecología y gastronomía, reivindicando y ejerciendo la defensa de la biodiversidad en nuestros alimentos y promocionando su certificación para garantizar al consumidor un producto sano con calidad de vida.

»En los contactos previos mantenidos con las instituciones, agentes sociales y otras personas con experiencia pertenecientes a Proyectos que realizan agricultura ecológica, llegamos a celebrar una reunión del Equipo de Coordinadores de ner group en la sede de uno de los Proyectos pioneros en Bizkaia en agricultura ecológica, Lur Deia de Bermeo. En estos contactos hemos podido constatar que hoy partimos de una realidad en la que, entre otros aspectos, destacamos los siguientes:

»• Hay una demanda que supera claramente la oferta, y que podría ser cubierta con productos lejanos, desconocidos en su proceso de crecimiento y con un gran impacto ambiental debido a su distancia e intermediarios.

»• Hay una falta de conocimiento entre la población sobre los productos ecológicos, y al mismo tiempo, cada vez una mayor sensibilidad sobre la importancia de comer sano y con productos cercanos.

»• Hay una oportunidad de colaborar en nuestro país a nivel escolar y general, compartiendo las ventajas que encierran los alimentos cercanos y ecológicos, Por lo tanto, LUR DENOK se crea para cubrir esta demanda de la sociedad.

»Objetivos de LUR DENOK

»1.- Recuperación de tierras abandonadas o de muy bajo rendimiento en el país, que pueden pasar de ser un problema para la propiedad y el propio entorno a volverse productivas por medio de una agricultura cercana, ecológica y por tanto menos contaminante.

»2.- El mayor problema de la sociedad actual es el paro. Esta actividad de huertos ecológicos puede dar cabida a esas personas en paro.

»3.- La alimentación y sobre todo la cultura sobre la misma es muy escasa en la media de la sociedad. Todas las personas diversos caminos escuchamos cada vez más la frase: Dime lo que comes y te diré lo que serás. Comer bien supone hablar de alimentos sanos, de temporada y cercanos a los consumidores. Esto es lo que queremos impulsar.

»4.- Hacer una labor educativa y formativa con los centros escolares. Compartir el conocimiento, es decir la experiencia de la naturaleza, llevado a algo tan tangible como lo que ves en el plato que te alimenta.

»5.- Tener una puerta abierta a la comunicación y a la cooperación con otras entidades o personas, que quieran conocer las formas y el fondo: el porqué, para qué y qué de un huerto ecológico.

»6.- Acercar a las familias consumidoras-clientes a que conozcan y participen en la siembra, cuidados y cosecha de los productos que comen.

»7.- Crear una S.L., partiendo del entorno NER, abierta a la sociedad, de manera que cree un crecimiento en función de las posibilidades de nuevas tierras y recursos financieros.»¹⁹⁹

Dos meses más tarde se presentó a los medios de comunicación el comienzo de Lur Denok. Ya era una realidad el primer huerto, se encuentra en Amurrio (Álava). Desde ner group aportan más datos del proyecto:

«Lur Denok impulsa huertos ecológicos para recuperar tierras y crear empleo

»Lur Denok, S.L., proyecto empresarial dirigido a la producción y distribución de alimentos ecológicos mediante huertos en la Comunidad Autónoma Vasca y primera empresa nacida de ner group, inicia su actividad con un huerto de dos hectáreas radicado en Amurrio (Álava). Con este primer terreno se crearán cuatro puestos de trabajo y otros tantos más, en temporada alta. Lur Denok prevé próximas ubicaciones para sus huertos en Gipuzkoa (conversaciones avanzadas en Idiazabal y Villabona) y en Bizkaia. [...]

»Microcrédito y banca ética

»Los terrenos para el huerto ecológico son, en principio, de dos hectáreas para lograr que mucha gente se involucre. Y es que en este proyecto son muy importantes dos conceptos: microcrédito, porque son pequeñas aportaciones (300 euros/participación) con el fin de que sean muchas las personas que participen, y banca ética, porque en todo momento sabes dónde está tu dinero, para qué y en qué se emplea y lo puedes controlar y visualizar. Respecto del canal de distribución, Lur Denok optará por comunidades de consumo, evitando los intermediarios.

»Lur Denok tiene un capital de 416.000 euros, aportado por 153 personas físicas y 21 organizaciones empresariales. El proyecto surge en el seno de ner group, 20 empresas vascas que hace un año se unieron para compartir experiencias, sinergias y conocimientos, y aunar esfuerzos para mejorar, avanzar y ser más eficientes: Ampo, ATC Torrealday, Ekin, estudio.k, Grip-On, Grupo Hernández Zubizarreta, Icaza, Ipar Kutxa, K2K

Emocionando, Etxekit, Kondia, Lancor, Lizuan, Panelfisa, Royde, Sarein, Tecnogourmet, TTT Goiko, Urtxintxa y Walter Pack.»²⁰⁰

Además de esta cita de presentación para la prensa, Asier Irazusta de K2K, responsable del seguimiento del nuevo proyecto, tuvo una amplia entrevista en el programa *Landaberri*, de EiTb, realizada por Onintza Segurola²⁰¹.

El proyecto HUSOS

HUSOS es el nombre de un «Modelo de Desarrollo Humano Sostenible para la Industria», como lo nombran sus creadores, que son tres organizaciones de ner group, Ekin, estudio.k y K2K emocionando, y Tecnalía Research & Innovation.

«Este modelo de desarrollo sostenible humano dará soporte a las actividades de una nueva empresa de base científica y tecnológica en la que participarán las cuatro entidades antes indicadas.»²⁰²

El compromiso con la sostenibilidad impulsa a esta nueva organización y concepto de la actividad industrial. Tanto la actividad como las ideas y conceptos se traducen en el desarrollo de una metodología práctica, aplicable a cualquier actividad industrial y construida desde una aplicación real.

El proyecto HUSOS actúa sobre los tres pilares de la sostenibilidad: económico, medioambiental y social, ya que los diferentes aspectos que configuran la actividad industrial repercuten en estos tres ámbitos. En síntesis, el desarrollo sostenible implica para este proyecto:

«Una visión amplia de los efectos sociales, ambientales y económicos.

»Una perspectiva de largo plazo, que contemple tanto los intereses y los derechos de las generaciones futuras como los de la generación actual.

»Un enfoque de actuación integral, que reconozca la necesidad de que todas las personas participen en las decisiones que afectan a sus vidas.»

Desde su experiencia, tanto Ekin, como estudio.k, como K2K y Tecnalia coinciden en percibir una necesidad generalizada en el sector industrial y empresarial en general:

«La incorporación de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa requiere de una cultura empresarial sólida y proactiva hacia la innovación y respeto a cuestiones ambientales y sociales. Las empresas con posturas reactivas, pasivas o negativas tendrán pocas posibilidades de éxito al no tener una base sólida para diferenciarse y resultar creíbles. En cambio, las empresas con posturas proactivas y excelentes, que buscan crear y definir la sostenibilidad desde el comienzo de la concepción del producto o servicio, podrán establecer una estrategia empresarial acorde a sus atributos y asegurarse así mayores posibilidades de éxito.»

Ante esta necesidad concreta, HUSOS ofrece soporte asimismo concreto:

«En todo este proceso las industrias decididas a apostar por la sostenibilidad necesitarán el soporte de empresas especializadas en el diagnóstico de la situación, en la planificación de acciones y en la implantación de ayudas; el soporte en última instancia que les ayude a recorrer el difuso camino de la sostenibilidad. Esto es especialmente relevante en la pequeña y mediana empresa, con menores recursos, cuya inquietud se refiere más al día a día que al medio-largo plazo, y que puede verse amenazada por las grandes empresas.»

En definitiva, el objetivo de la sostenibilidad se orienta a favorecer que las industrias encuentren y aprovechen las oportunidades que se presentan unidas al mismo. Entre estas se encuentran las posibilidades de diferenciación, el refuerzo de la reputación corporativa, el acceso a nuevos nichos de mercado y la fidelización del consumidor.

El proyecto HUSOS cuenta con el apoyo financiero del Gobierno Vasco y prevé su pleno funcionamiento una vez recorridas las seis etapas diseñadas para su desarrollo, desde la creación del modelo conceptual hasta la difusión de la nueva organización.

Capítulo 6

Sentir la necesidad de mimar lo intangible para lograr lo tangible

El sentimiento

La necesaria claridad de ideas

El pensamiento

Un mejor estilo de relación y mejores resultados

La realidad

Introducción

El camino recorrido en las páginas anteriores nos ha situado ante nuestra trayectoria con unas premisas diferentes a las convencionales, comenzando por nuestra razón de ser, que ha dejado de consistir en una cosecha inmediata. Ahora nuestro horizonte se ha ampliado, vemos más allá, miramos al futuro, al largo plazo.

¿Qué hay a continuación del futuro? Muy sencillo, después del futuro, hay más futuro. Una de las características definitorias de este tiempo al que aspiramos se resume así:

«El futuro no hay quien lo controle.»²⁰³

Sentir la necesidad de mimar lo intangible para lograr lo tangible | *El sentimiento*

Este horizonte de retos impredecibles puede inspirar sentimientos positivos, comenzando por el de valorar las capacidades de las personas que permitirán afrontar dichos retos:

«Hay cosas que no puedes predecir. No sabemos qué puede ocurrir a nivel internacional y lo del once de septiembre lo demuestra. Porque si pudieras predecir... la vida y el mundo serían diferentes. Estaríamos ante una competencia de fuerzas y no de inteligencias.»²⁰⁴

Y aspirar además a la mejor actitud para lograr el éxito, incluso a una sensación de comodidad ante lo incierto y lo nuevo que aguarda. Todo ello lejos del temor, la inquietud, el rechazo o cualquier otro sentimiento destructivo:

«La cuestión, en definitiva es saber quién está mejor preparado para el futuro y quién se encuentra más cómodo y con mejor disposición para afrontar nuevos retos y nuevos problemas que van a surgir en los mercados mundializados.»²⁰⁵

«Los mercados», los clientes, son un ámbito principal de retos en el mundo empresarial, donde la actitud y las emociones también resultan decisivas para el éxito, entre ellas las que permiten la persistencia en alcanzar las metas:

«Se calcula que por lo menos un 75% de los fracasos humanos no pueden atribuirse a la falta de aptitud o de capacidad, sino a una actitud inadecuada. Esto demostraría que aporta más la parte emocional al éxito de las personas que la parte intelectual. La conclusión es clara, si la mayoría de las personas no conoce el éxito, es porque abandona demasiado pronto.»²⁰⁶

Queremos contar, pues, con las cosechas del tiempo futuro y, en función de estas, llegado el caso, relativizaremos las del momento presente, incluidas las malas o deficientes. Más que el resultado, importa la trayectoria desarrollada y la forma de realizarla. Podemos hacerlo así porque lo cuantitativo ha pasado a un segundo plano, mientras que el principal lo ocupan aspectos cualitativos.

En definitiva, hemos interiorizado que la clave es la siembra, puesto que de ella depende la cosecha. No podemos cosechar si no hemos

sembrado, ni cosecharemos un fruto diferente del que pueden dar las semillas que hemos utilizado:

«Por eso digo, cuida la huerta, mima el tomate, mira lo que puedes hacer pero no vayas contra la naturaleza, la naturaleza hará lo suyo y tú no puedes controlarla. Siembra que ya recogerás, dice la sabiduría popular. Y eso se comprueba muy bien en la tierra; es tan agradecida, que a nada que le das, te responde.»²⁰⁷

Por esto, no es solo trabajo y esfuerzo lo decisivo en una cosecha:

«La cosecha depende de nuestra sensibilidad y cuidados.»²⁰⁸

La necesaria claridad de ideas | *El pensamiento*

Estas nuevas prioridades en los sentimientos se corresponden con convicciones y pensamientos, tan sencillos como coherentes con la forma de sentir:

«Suelo contar muy a menudo [...] lo de la huerta y los tomates. Como ejemplo de cómo llevar a buen puerto una empresa, o mejor dicho, un proyecto.

«La tierra me transmite estas ideas: energía, paciencia, frutos, agradecimiento, futuro... La huerta me transmite: tierra, siembra, cuidados...»²⁰⁹

Tener futuro, éxito, es crecer, independientemente de lo que se emprenda, del sector de actividad, el lugar geográfico o el punto de partida económico. «Crecer es un imperativo», constata Koldo Saratxaga, para especificar en este contexto que crecer no equivale a obtener una cosecha:

«El crecimiento permite generar riqueza. [...] Crecer es un imperativo. Si eres competitivo, creces, porque lo haces mejor que los demás, porque satisfaces a los clientes y porque atraes.

«Crecer es fácil, puedes tirar los precios y ya está. Pero el crecimiento tiene que ser una consecuencia. Esa es la clave. [...] El crecimiento es una consecuencia, no una máxima.»²¹⁰

La idea clara es que los resultados que aguardan se sitúan en la línea de los actos que nos llevan a encontrarlos. Una línea en la que también participan la naturaleza, el azar, las circunstancias, etc., un conjunto de agentes sobre los que nuestra capacidad de influencia es muy limitada o nula.

Este nuevo mundo mental, tanto organizativo como personal, se va desarrollando gracias a la adquisición de los necesarios conocimientos para la siembra, así como con la perspectiva de futuro:

«Sembrar y plantar son actos anteriores a la cosecha para los que se requieren conocimientos, visión en el tiempo, preparación, mimo, paciencia, cuidados...»²¹¹

Los pensamientos también se cultivan y así ocurre cuando se buscan las respuestas que justifiquen la constancia y la persistencia que hemos asumido: aquello en lo que ponemos el acento, a lo que damos importancia, ¿es lo adecuado para disfrutar del futuro al que aspiramos?

«Creo que la mejor manera de medir la seguridad de futuro es comprobando la siembra. La cuestión es cómo sembrar. Con tantos indicadores tangibles, económicos o cuantitativos, están midiendo el presente, que a la vez es pasado.

»Por lo tanto, sí se están moviendo en predicciones, pero en predicciones de aspectos económicos, productivos, en número, en horas, todo lo que pueda ser cuantificable y, a mi juicio, hay que medir más los aspectos intangibles.

»Cuántos equipos tenemos, cuánto tiempo dedicamos a compartir, cuántos clientes nuevos hemos visitado, cuántos clientes nuevos tenemos, qué percepción tienen los clientes de nosotros, qué capacidad de innovar tenemos, cómo somos de flexibles, cómo se sienten de implicadas en el proyecto las personas, cómo y qué sabemos del futuro, cómo y de qué forma lo estamos diseñando, ¿estamos tranquilos contemplando ese futuro?»²¹²

El foco de esta forma de pensar está situado en las personas: las de la organización, los clientes, los proveedores, quienes no son clientes y podrían serlo, etc. Si el lugar que damos a la cosecha tiene que ver con nuestra sensibilidad, en cambio, la siembra se encuentra estrechamente conectada con nuestras ideas:

«Siembra con las ideas, con las personas y con la visión de futuro y te aseguro que recogerás.»²¹³

¿De qué ideas se trata? En la misma línea sencilla y práctica, se centran en los siguientes aspectos relacionados con un proyecto:

«Al final lo que hace falta es saber cómo queremos conseguir las cosas, qué pasos vamos a dar, por dónde vamos a circular. Como siempre, cómo vamos a realizar la siembra. Podemos, incluso, decir que este año puede ser mejor llegar a cuarenta, sobre una buena base, que a ochenta de cualquier manera, por ejemplo, distorsionando la imagen de futuro. Luego ya vendrán los resultados. Lo que nos interesa, en suma, es compartir esos intangibles que vamos a utilizar para conseguir los tangibles. Pero sin eso no hay nada que hacer.»²¹⁴

Ideas claras del cómo, cualitativas (*véase* capítulo 2), y entre todas ellas, la idea principal de que las personas son el alma de la organización:

«Por más vueltas que le demos, detrás siempre hay alma, siempre hay personas.»²¹⁵

«Esto requiere tener la idea clara. No se puede hablar de RR.HH. y de obreros como si estuviéramos hablando de tornillos o de computadoras. ¡¡Personas!!»²¹⁶

«Hay que invertir mucho tiempo en convivir e inculcar el valor del respeto mutuo. Intentar continuamente hacer comprender que es más lo que nos une que lo que nos separa, que unir ilusiones, energías en la misma dirección siempre dará mejores frutos y garantizará más el futuro.

«Puede tener una semejanza con lo que he calificado de mimo, paciencia y respeto a la naturaleza.»²¹⁷

Son ideas relacionadas con los valores motivados por sentir, además de saber, que las personas «son» la organización. Si estas innovan, la empresa será innovadora; si participan, será participativa:

«A los recursos se los estruja, pero a los trabajadores hay que mimarles, animarles, motivarles, darles la oportunidad de ser creativos y de participar.»²¹⁸

Y en esta línea pudiéramos continuar en busca de la organización soñada, siempre contando con la imposibilidad de conocer el futuro, es decir, el resultado al detalle de nuestros esfuerzos.

Un mejor estilo de relación y mejores resultados | *La realidad*

Al encontrarnos en la realidad, en el día a día, llevando como equipaje estos sentimientos y pensamientos, lo que descubriremos serán oportunidades, tanto en el interior de la organización como fuera.

Así, el futuro desconocido e incontrolable puede dar acceso a nuevas direcciones en la trayectoria de un proyecto. Esto ocurre cuando la organización cuenta con fortaleza para asumir lo imprevisto. A su vez, esta fortaleza tiene que ver con el trabajo en equipo y con las relaciones laborales en libertad y confianza:

«Las turbulencias y lo inesperado, dan oportunidades de descubrir nuevos entornos, no previstos, no planificados. La sorpresa no la elegimos nosotros, está a nuestro alrededor.

»Los equipos que comparten visión y objetivos y están en un entorno de confianza, pueden sacar grandes experiencias de compartir estos momentos de incertidumbre, que sin duda alguna les reforzarán sus capacidades ante nuevas inesperadas situaciones.»²¹⁹

Es una actuación impulsada por una actitud activa, deseosa del éxito y optimista, que genera realidades como el crecer en conocimiento y el ejercitar la creatividad:

«La incertidumbre ya de por sí existe porque el futuro es desconocido. [...]

»Lo que no hay que hacer es vivir de espaldas a la realidad. Hay que tener un gran respeto al futuro y, por tanto, hay que estar preparado para esa gran parte de él que ni puedes ni podrás controlar. Simplemente puedes estar mejor preparado que otros y, por tanto, con más garantías de continuidad.

»Lo que llamas incertidumbre es la espita que mantiene viva la ilusión de crear, de descubrir, de triunfar ante lo desconocido. Pero la confianza en el futuro, hacia el futuro, debe ser de optimismo.»²²⁰

La realidad no es, pues, resultado de un diseño o planificación exhaustiva que define todo y determina cómo se va a controlar el desarrollo de todo. Por el contrario, es necesario incorporar la incertidumbre a la realidad. Para ello existen fuertes motivos, entre los

que se encuentran el obtener conocimiento de la realidad propia y la del entorno, y el cultivar la creatividad, que a su vez resulta necesaria para la adaptación a dicha realidad y la realización de un proyecto. Todo ello supone el uso positivo de la incertidumbre, a la que no cabe identificar con el miedo:

«Hay que tener una incertidumbre que nos haga creativos.»²²¹

«Hay que crear incertidumbre, la tranquilidad no es buena, porque no nos deja ver lo que sucede. Incertidumbre, no miedo, porque el miedo bloquea, impide la creatividad. Soñar con eliminar la incertidumbre ha llevado al control.»²²²

«Hemos de compartir la incertidumbre, no el miedo, y siempre con confianza, que es muy difícil ganarla y se pierde en un segundo, y con coherencia, que también es difícil.»²²³

Las realizaciones no se terminan con afrontar el papel que quiera asignarnos el futuro, sino que, por el otro lado, conducen a asumir participación y protagonismo en el porvenir del proyecto. En esta otra faceta de la realidad, y gracias a la visión de futuro, desde el presente se comienza a interactuar con el porvenir, en los aspectos intangibles y también en los tangibles:

«Todo lo que hagamos tiene que ser también una inversión para el futuro. Por eso hay que sustituir, en nuestra cultura, el concepto de “gasto” por el concepto de “inversión”.

»De esta forma, todo lo que decidamos hacer deberemos pensarlo como si fuera una semilla que fructificará a los tres, cinco o diez años. La inversión es un “gasto” pensado con efectos de futuro.

»Con esa misma idea debemos considerar los aspectos organizativos. Todo movimiento, toda acción, deben realizarse si son buenos para el futuro.

»Las relaciones no nos interesan solo por el “aquí te pillo, aquí te mato”, sino como un paso más que afiance el porvenir del proyecto.

»Esta manera de actuar nos aleja del parcheo a la vez que nos hace pensar en que muchas de las decisiones y maneras de hacer son válidas solo para salvar la cosecha del día, pero no para que la tierra sea eficiente y fértil para las cosechas futuras.»²²⁴

Entre los recursos tangibles, además del capital, otro principal es el tiempo. Mirando al futuro, también cambia la forma de considerarlo y utilizarlo:

«Cuando estamos cosechando permanentemente, quiere decir que estamos forzando la tierra, estamos maltratando la tierra, estamos pisando demasiado la tierra, no dejamos respirar la tierra, acabamos contaminándola y vamos matándola poco a poco.

»No dejamos espacios de libertad, paciencia, para que las personas den todo lo que llevan dentro.»²²⁵

Desde lo tangible se da un nuevo salto cualitativo que conduce al intangible de la creatividad, el aprendizaje y el conocimiento. Al igual que para sembrar la tierra, se precisa paciencia, respeto a la naturaleza. Es decir, dar tiempo y espacios de libertad a las personas, con el convencimiento de que así se construye el camino hacia el futuro.

«Desde hace décadas soy antiprosos y antiprosedimientos, porque estas herramientas matan siempre la creatividad de las personas. Debemos dejar espacios de libertad que motiven la creatividad innata de las personas. [...]

»La única forma de crecer y aprender es experimentar cosas nuevas y poder equivocarse, pero para eso hacen falta espacios de libertad, de confianza, de información y de transparencia. Desgraciadamente pocas empresas y organizaciones son transparentes, porque la información y el conocimiento es poder y eso se lo reservan unos pocos.»²²⁶

De esta forma es como se crea un proyecto capaz de avanzar por sí mismo, sin la dependencia absoluta de los mercados y las demás circunstancias que constituyen el entorno de una organización empresarial. Es una capacidad que le dan al proyecto sus sentimientos, sus ideas y sus realidades cada día:

«Creemos que si lo hacemos bien ya vendrán los resultados, como siempre, nos preocupamos de la siembra ya que los resultados, la cosecha, nadie la conoce. No antepone la cosecha a la siembra.

»Porque estamos convencidos que una buena siembra dará su fruto, si no es un año, lo será en dos o tres, porque en los tres primeros pueden ocurrir determinadas catástrofes imprevisibles

de todo punto. Pero llegará el momento adecuado para que nuestra siembra dé su fruto.»²²⁷



Las realizaciones

La experiencia de cambio organizacional y nueva andadura en una organización NER: LANCOR

Dentro un sector de actividad tan conocido como los motores eléctricos para elevación, encontramos una organización empresarial diferente: Lancor 2000, S.L., por su Nuevo Estilo de Relaciones (NER) entre las personas. Como las demás de su sector, se mueve alcanzando metas empresariales y creando nuevos horizontes, pero lo consigue de modo distinto al imperante: gracias a —y como— un proyecto basado en las personas.

Su experiencia es relatada en primera persona por sus protagonistas desde las páginas del número más reciente de *hurbilean*, la revista de gberner Elkartea.

«LANCOR 2000, S.L.

“Con el Nuevo Estilo de Relaciones (NER) se pasó de una época de secretismos, guerras internas y muchos despachos, a una organización abierta y transparente.”

»LANCOR 2000, S.L., continuación de Elorriaga Industrial Eléctrica, S.A. (1943), es una Organización especializada en motores eléctricos para ascensores que actualmente cuenta con una plantilla de 80 personas, más 7 reubicados de otras Organizaciones de ner group.

»Como consecuencia de la crisis de los años 90, trabajadores de Elorriaga deciden hacerse cargo de la empresa y apostar por su futuro, creando lo que actualmente es LANCOR 2000.

Posteriormente, en 2005, el Consejo de Administración decide ponerse en contacto con Koldo Saratxaga a raíz de su salida de IRIZAR, para sondear la posibilidad de una colaboración que ayudara a LANCOR en su gestión. Así, a finales de 2005 LANCOR comienza el Nuevo Estilo de Relaciones (NER) con la colaboración de GHZ y K2K y con la aprobación del 97% de las personas de LANCOR.

»Con el Nuevo Estilo de Relaciones se pasó de una época de secretismos, guerras internas y muchos despachos, a una Organización abierta y transparente. Se incorporó a personas que trabajaban en las ELC al Equipo de Pilotaje (actualmente, a excepción de 2 personas, el resto del EP ha trabajado en las líneas de producción). Aunque hoy en día LANCOR está especializada en motores eléctricos para el sector elevación (principalmente síncronos de imanes permanentes) y tiene entre sus clientes las principales multinacionales del sector, como Schindler, Orona, Yaskawa u Otis, la Organización está llevando a cabo un proceso de diversificación e intentando, en colaboración con Universidades, centros tecnológicos como Tecnalia y otras Organizaciones, participar en nuevos desarrollos para sectores como el minieólico, el marítimo y el del automóvil.

»El año 2011 está siendo, a contracorriente de lo que pasa en la mayoría del resto de organizaciones, un año muy bueno en cuanto a la evolución de la cartera de pedidos y actividad, estando ya en niveles superiores a los de antes de la crisis. Para LANCOR, la flexibilidad y compromiso que durante estos años hemos ido adquiriendo dentro del Nuevo Estilo de Relaciones (NER), así como el apoyo y las ganas que todas las personas reubicadas de otras Organizaciones han puesto y están poniendo día a día, nos está posibilitando afrontar esta actividad superior a la inicialmente prevista en el PIO 2011. Por ello, queremos aprovechar esta oportunidad que se nos da para agradecer su esfuerzo a todas y cada una de esas 13 personas de otras Organizaciones de ner group que han colaborado con este proyecto. Eskerrik asko!!!»

Cómo se comparte en la práctica la información económico-financiera con todas las personas de la organización

Gracias a «Los libros de K2K» es posible conocer en detalle esta práctica y muchas otras vivencias en torno a estos nuevos sentimientos y pensamientos, y a las realidades organizacionales creadas por los mismos.

Con relación a compartir los conceptos económicos, encontramos un manual abreviado sobre la materia en *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, el primer libro editado por K2K emocionando, cuyos autores son el propio Koldo y Jabi Salcedo, que se turnan para escribir los capítulos. Leyendo los párrafos relacionados con este tema, es posible conseguir claridad de criterios o pautas de actuación, fruto de la experiencia de K2K emocionando.

Es Koldo en el capítulo inicial quien comienza a especificar el contenido de esta información compartida:

«Les explicamos que, aunque sea por primera vez, comenzamos por dar a conocer y explicar a todas las personas de la organización la Cuenta de Resultados y el Balance del año precedente, con lo cual se caen y aclaran muchos tabúes y leyendas sobre lo que se gana o se pierde y dónde está. Creemos que es un paso imprescindible para lograr un proyecto común, para estar todos dentro del partido, para, desde la transparencia, contar con la confianza.»²²⁸

Más adelante, Jabi expone cómo la formación necesaria para entender los conceptos económicos se aporta a las personas en encuentros personales o en grupos reducidos. Estos tienen lugar en cuanto K2K emocionando toma contacto con una nueva organización para liderar su cambio organizativo:

«La manera en la que vamos diseñando la nueva organización se basa en la conversación, en el diálogo sincero y abierto con todas las personas de la empresa. Por ello, durante varias semanas mantuvimos infinidad de reuniones y encuentros en los que participaron absolutamente todas las personas.

»Unas reuniones fueron individuales; en otros casos, fueron por grupos y en muchos otros, de ambas maneras. [...]

»Pero no son encuentros en los que nos dedicamos solo a escuchar y mirarles a los ojos, sino que también aprovechamos

para ir aportando conceptos y valores que son importantes en la nueva organización, para ir formando a las personas de modo que sean capaces, por ejemplo, de entender correctamente una cuenta de resultados o un balance, a fin de que vayan centrando su atención en elementos esenciales como el Margen Bruto general o en los clientes. En suma, vamos trasladándoles la información que deberemos compartir.»²²⁹

El conjunto de conocimientos aportado no pretende ser simplemente información, sino contribuir a que las personas amplíen su visión sobre todo aquello que rodea su aportación al conjunto, incluidos los condicionantes, las consecuencias y los efectos económico-financieros que posee su trabajo cotidiano. Es conocida al respecto la imagen del partido de baloncesto sin marcador que Koldo y ahora todo su equipo transmiten para clarificar la necesidad de la transparencia:

«Imaginaos un partido de baloncesto en el que los equipos juegan todo el tiempo sin marcador, y en el que solo al final del tiempo establecido, pasados varios días, o meses o todo el año, y tras complicados e ininteligibles cálculos realizados por un experto, en ocasiones externo y desconocido, se determinara que el resultado del partido fue tal o cual.

«Jugar en estas condiciones sería complicado y sin duda se resentiría enormemente la efectividad y la motivación de los jugadores, pues no sería posible encontrar la relación directa entre el juego realizado y el resultado obtenido. Jugar se convertiría así en un pasatiempo sin ningún objetivo ni ilusión.

«Algo parecido sucede en las empresas tradicionales: la información sobre el resultado del partido (la cuenta de resultados del año) no se conoce hasta pasados varios meses tras el fin de año, y su complejidad es tal que los jugadores (todas las personas de la organización) no ven relación alguna entre el resultado y el partido jugado (el trabajo realizado durante el año).

«Es más, en la mayoría de las ocasiones, la información de resultados es inexistente para la mayoría de las personas y, si existe, suele presentarse sesgada y manipulada. Claro, luego vienen las quejas de los empresarios por la falta de implicación en el partido por parte de sus jugadores.

«Por eso, un elemento esencial del Nuevo Estilo de Relaciones es conseguir que todas las personas de la organización comprendan y hagan suya una cuenta de Resultados del Proyecto (RP) y que además esta tenga correlación directa con el trabajo realizado por cada persona o, más bien, por cada equipo.»²³⁰

La transparencia incluye saber comunicar; por lo tanto, utilizar un lenguaje asequible para quienes escuchan, de forma que se asegure la efectividad de la comunicación:

«Un aspecto muy importante del trabajo de desarrollo del Nuevo Estilo de Relaciones durante estos primeros meses consiste en traducir la cuenta de resultados y el balance contable a un lenguaje comprensible para todas las personas, que aporte información directamente relacionable con el trabajo y con el esfuerzo realizados, y que se disponga de dicha información lo más cerca posible del momento en el que se produce.

«Fueron muchas reuniones con las personas dedicadas al ámbito contable y financiero las que hicieron falta para ir avanzando en este objetivo hasta implantar una forma de elaborar y compartir la información que fuera útil y permitiera una gestión eficiente de la actividad.»²³¹

Finalmente, todos en la organización, todas sus personas reunidas, reciben la pertinente información económico-financiera en una asamblea general. De esta forma, cada persona es consciente además de que todos juegan con el mismo marcador e información:

«La Asamblea comenzó, como ya era habitual, con la exposición y explicación de toda la información económica y financiera, cuentas de resultados, captación de pedidos, producción, cartera, situación de precios de materia prima, etc., etc.»²³²

«Todo el mundo sabe lo que pasa. Tengo que decir que no todo el mundo está de acuerdo. No somos una especie de secta, pero las decisiones se votan en asamblea y es lo que se decide.»²³³

Capítulo 7

Inconformismo

El sentimiento

La cultura de empezar de nuevo

El pensamiento

Progresar en la carrera hacia el futuro

La realidad

Introducción

En el avanzar de un proyecto se van sucediendo acontecimientos y situaciones de todo signo, tanto problemas y dificultades como éxitos. Unos y otros ofrecen una oportunidad si así se sabe apreciar.

Inconformismo | *El sentimiento*

Es el inconformismo lo que puede abrirnos los ojos para ver una ocasión de avance en cada momento. Ya sea en los malos o menos buenos:

«Sentémonos, planteémonos desde cero qué tenemos que hacer, cada vez que surja un problema... y por supuesto, esto a todos los niveles de la empresa.

»Hay que revisar e investigar el proceso empresarial entero, hay que rediseñar creativamente el conjunto de trabajos. Es necesario reinventar la empresa permanentemente.

»No vale con lo que ya hemos hecho. Queremos rediseñarlo todo, replantear todo, repensar todo. No queremos parches en la mejora.»²³⁴

O cuando estamos cosechando triunfos, como esta etapa de Irizar a la que se hace referencia a continuación:

«De Irizar ha quedado la leyenda de que era una empresa que sufrió una gran crisis en el noventa y uno y que la reingeniería le ayudó a salir adelante. Pues no fue así.

»Irizar, en octubre del noventa y cuatro, inicio de su revolución como modelo, era la mejor cooperativa en términos de rentabilidad de todo MCC, pero también en crecimiento, imagen... Todo lo contrario de lo que se quiso interpretar; estábamos en momentos de euforia y crecimiento y en lugar de conformarnos, dimos saltos radicales, tanto cualitativos como cuantitativos. Reinventamos.»²³⁵

No sirve cualquier respuesta al fracaso ni al éxito. No basta con reconducir una mala situación solucionando los síntomas o incluso logrando un efecto curativo, y tampoco sirve aceptar pasivamente los éxitos.

El impulso es querer dar «saltos radicales» en respuesta al éxito, como hemos leído, y querer llegar a «la raíz de los problemas»:

«Se trata, en cada caso que se plantee, de evitar hacer las cosas como siempre, el parcheo e incluso la pequeña mejora. Se trata de rediseñar, reinventar, volver a empezar, partir de cero, pensar una manera mejor y diferente de hacerlo. Significa querer llegar a la raíz de los problemas en cada caso.»²³⁶

Es un inconformismo que conduce a sentirse parte activa de cada vivencia, parte activa y además decisiva, con la capacidad de cambiar radicalmente la realidad. Con la posibilidad de generar nueva vida, en lugar de soluciones a realidades antiguas que revelan problemas, y con la motivación ante un éxito para superarlo con otros que ni siquiera se le parezcan.

Además de la coincidencia verbal al describir el alcance del inconformismo ante dificultades y éxitos —«radicales», «raíz»—, existe otra, también destacada, a la hora expresar la dirección que sigue el impulso inconformista: el deseo de reinventar, que motivan por igual los logros y los problemas. Lo acabamos de leer ejemplificado en la

experiencia de la transformación de Irizar: «En lugar de conformarnos, dimos saltos radicales, tanto cualitativos como cuantitativos. Reinventamos.» «Es necesario reinventar la empresa permanentemente.»

El inconformismo produce estos frutos en forma de más sentimientos que, por sí solos, como voluntad y deseo, influyen en el avance de un proyecto, ayudan a construir sus realidades. Al mismo tiempo, es un campo abonado para que nuevas semillas generen nuevas ideas.

La cultura de empezar de nuevo | *El pensamiento*

Si los sentimientos transforman la manera de experimentar las vivencias y de encontrar otras nuevas, las ideas, los pensamientos que giran en torno al inconformismo, son también transformadores. Enfocan el avance en dirección al futuro, a existir en el futuro, lo que es parte del sueño de muchos proyectos y personas:

«Somos de los convencidos de que solo quienes tengan la capacidad de reinventar permanentemente su actividad, no solo en producto sino hasta en sus mínimos detalles, podrán tener un futuro asegurado.»²³⁷

Reinventar abarca toda la realidad, en su extensión y también en su desarrollo, por lo que el punto de partida no puede ser otro que el siguiente:

«Siempre con esta idea de partir de cero, hoja en blanco y rediseño total.»²³⁸

La idea de hoja en blanco aporta dinamismo a la marcha de la organización, capacidad de una adecuada reacción que impide parálisis o repetición de errores y dificultades:

«Reinventar, repensar, rediseñar, no caer en el parcheo y en la justificación, sino en la cultura de empezar de nuevo.»²³⁹

Desde aquí y hacia delante, todo es posible, se abre camino a la innovación genuina:

«“Desde una hoja en blanco”. Es la expresión que hemos utilizado en algunas organizaciones cuando realmente queríamos ser innovativos de forma radical, y me consta que

produce muy buenos resultados si existe la motivación suficiente.»²⁴⁰

Esta perspectiva sobre el futuro guía la creatividad del pensamiento:

«Procuro, cada día, dirigir mi energía hacia nuevas ideas a fin de consolidar el futuro.»²⁴¹

Y con relación al pasado, dos de las principales metas que asumir son, por un lado, evitar que aquello que ha quedado atrás suplante el liderazgo que corresponde al futuro y, por otro, hacer que no se convierta en un lastre:

«Se trata de reinventar y no de dejarse llevar por experiencias o influencias pasadas.»²⁴²

«Impuse la norma de no entrar en las historias del pasado e intentar solo mirar hacia el futuro.»²⁴³

«Hay que evolucionar y reinventar permanentemente. Quien mire al pasado para diseñar el futuro puede quedarse en el camino. Esto es un maratón permanente.»²⁴⁴

Reinventar, en la trayectoria de Koldo Saratzaga, es una idea que encontró una gran herramienta de desarrollo en la reingeniería (*Business Process Reengineering, BPR*), pero herramienta, en definitiva. No podía ser de otra forma para quien se define como antiprosesos, antiprocedimientos y antiherramientas:

«La reingeniería, de alguna forma, era una herramienta sistematizada que venía a estructurar lo que ya formaba parte de mis convicciones hacía tiempo, esto es, creer en las personas, eliminar jefes, hacer que las personas asuman responsabilidades, comunicar e informar, asumir riesgos...»²⁴⁵

Fue una etapa en la que aumentó el prestigio de Irizar, como hemos leído al comienzo de este capítulo, una vez superado el momento crítico de 1991. Además de esta concepción personal, en la realización de la reingeniería por parte de la cooperativa de Ormaiztegui existieron características que han sido estudiadas como una versión también personal, con divergencias notables respecto a lo establecido por los creadores de este enfoque gerencial (véase el apartado de «Las realizaciones» en el presente capítulo). Como ha destacado Koldo:

«Del libro de Hammer y Champy, repartido en la empresa en 1994, nos hemos quedado con lo de *Reinventar*.

«Sin falsa modestia creo que hasta hemos reinventado su mismo libro, del que poco hemos llevado a la práctica en estos años de acuerdo con sus ideas, ya que poco o nada se aporta en cuanto a aplicación.»²⁴⁶

«Luego, Champy, cinco años más tarde, reconoció, en otro libro suyo, que se había equivocado, porque muchos entendieron la reingeniería como un medio para reducir las plantillas. Ese no fue nuestro caso, pues lo que hicimos es aplicarla para crear equipos, pensar en el cliente, comunicarnos más entre nosotros y crecer y crecer. Nunca lo utilizamos para despedir a las personas. Por el contrario, era necesario reinventar el proceso entre todos y aquello me hizo ver cómo podíamos hacerlo, efectivamente.»²⁴⁷

En el presente, resulta fresca y próxima esta versión personal de la reingeniería. Adecuadamente nombrada y resumida en la palabra «reinventar», nos sirve como buena raíz para proyectos y organizaciones.

Progresar en la carrera hacia el futuro | *La realidad*

En el terreno de la realidad, reinventar se logra con todas las personas. Para ello, la organización trabaja en equipos, en los que las personas pueden compartir conocimientos. Ambas realizaciones —de impulso al éxito, en la voluntad y el deseo de avanzar, y de valoración positiva de los problemas— dan sentido por sí solas a esta forma de trabajar:

«Se quiere tener una experiencia nueva y excitante que aporte un conocimiento también nuevo a sus integrantes, así como una vivencia del trabajo en equipo.»²⁴⁸

«Para ello es necesario unir diferentes personas, diferentes conocimientos y partir de cero. Lo nuevo será el éxito de todos.»²⁴⁹

Reinventar toda una organización, desde la cultura imperante, significa orientarla al cliente, que pasa a ocupar el primer plano, en sustitución del sistema jerárquico y sus escalas de poder. Así podemos verlo en los primeros pasos de la realidad organizativa que comienza a existir:

«De la reingeniería recogimos y reconstruimos la orientación al cliente, analizamos el proceso interno, que pasó a llamarse Equipo Línea Cliente.»²⁵⁰

«A partir de la reingeniería, que es una hoja en blanco, hemos hecho equipos autónomos y autogestionados que están focalizados en la visión del cliente como algo cercano y vivo. [...] Irizar quiere hacer de los problemas oportunidades ante las que equipos autónomos y autogestionados sepan hacer algo nuevo. La reingeniería es un cambio radical, no es un cambio continuo.»²⁵¹

Y lo sigue siendo hasta el día de hoy, cuando el equipo de Koldo Saratxaga en K2K emocionando declara lo siguiente —a través de Óscar García en una página de su libro *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*—:

«Al ser la orientación al cliente una de las características definitorias de nuestro estilo, la prelación de las mejoras que había que emprender estaba clara. Debíamos comenzar por la tasa de servicio.»²⁵²

Para llevarse a cabo, esta transformación prescinde de la fuerza del poder y adopta la energía de las personas que ejercen sus responsabilidades. Los fines, resultados y consecuencias son un cambio radical:

- «- El concepto de trabajo (progreso) cuyo fin es el cliente;
- »- el concepto de sentirse dentro de un equipo y saber que lo importante es el producto final de ese trabajo en equipo;
- »- el fomento de la comunicación a todos los niveles (interna-externa) con lo que conlleva de mejora del conocimiento;
- »- el fomento de la toma de decisiones en general y en líderes en particular;
- »lo que incrementa la responsabilidad y hace olvidar el viejo concepto de jefe, ayuda a sentirse parte del éxito que conlleva la participación activa.»²⁵³

Es un cambio tan radical como grato para quienes lo protagonizan, que se ven reconocidos con respeto y en sus capacidades. Son todas las personas de la organización porque todas pueden aportar para hacer que avance el proyecto:

«En el modelo imperante unos mandan y otros obedecen, unos asumen responsabilidades y otros esperan que les digan lo que tienen que hacer, cuando realmente todas las personas somos capaces. El actual modelo está caduco, primero por una cuestión de respeto a las personas: todos podemos dar mucho más de lo que se nos pide, somos los seres más creativos, más originales, de la naturaleza. Y caduco también por una cuestión ética: tenemos que compartir con los demás, dejar que los demás crezcan. Así que está claro: otra manera de organizarse, de actuar, de trabajar, de relacionarse, de hacer, de crear... es posible.»²⁵⁴

La satisfacción —en el doble sentido de gratificación y de respuesta a la necesidad— de progresar y evolucionar no puede existir donde no hay cambio, ni movimiento, ni deseo o inquietud de ello. Una situación sobre la que Koldo llama la atención y expresa su enfado —que la prensa amplía al colocarlo en titulares²⁵⁵—:

«Estoy muy enfadado con la sociedad. Estoy muy enfadado con los estudiantes. Vivís como no ha vivido nunca nadie en la historia, en el 0,5% mejor de la humanidad, estáis planos. Siempre hay alguien que contesta y dice que conoce a jóvenes que se entregan, ¡claro! La campana de Gauss, ¡no va a haber allí unos cuantos que se entregan! Pero los estudiantes, la Universidad, están planos, como no han estado en la historia, y eso no es normal. Los que aquí estáis y tenéis hijos de 18 a 24 años os tenéis que preguntar por qué. Los intelectuales de este país, ¿dónde están los intelectuales de este país queriendo sacar este país adelante, queriendo mover esta sociedad? Están planos. Señores empresarios, estáis planos, decís lo mismo que hace diez, quince, veinte, cincuenta años. Señores sindicatos, decís lo mismo. De los políticos mejor ni hablamos, porque ni dialogan. Son un ejemplo a la sociedad de que el diálogo no es necesario, que cualquier cosa que sale es conflictiva. No puede ser, alguien les tiene que decir “¡basta!”»²⁵⁶

En coherencia con esto, hablan y actúan Koldo Saratxaga y su equipo K2K emocionando al asumir una misión de cambio organizativo. Un cambio que sobre todo se realiza en el mundo empresarial, siempre como parte de la sociedad y con especial atención a dinamizar la educación.

Buena muestra de ello son las líneas prácticas que asumen las organizaciones al emprender su cambio con el NER. Sirva como ejemplo Icaza Oficinas Integrales, en cuya web se leía esta noticia en el mes de enero de 2009:

«Como continuación a nuestra búsqueda de la excelencia, hemos firmado un acuerdo de colaboración con K2K emocionando, para implantar un cambio cultural en nuestro proyecto ICAZA.

»Un sistema basado en las personas, orientado al Cliente y ayudando a la sociedad.

»Ética, transparencia, comunicación, reparto, innovación, orgullo, nuestros valores.»²⁵⁷

Dos años después, en enero de 2011, Icaza recibía la «Q» de Plata del Gobierno Vasco. En el acto de entrega del galardón, el coordinador del proyecto, José Ángel Icaza, resumía así la realidad reciente de Icaza:

«Uno de los puntos que mayor valoración hemos conseguido ha sido en la gestión de las personas. Ello ha sido fruto del duro trabajo que hemos realizado estos dos últimos años en la implantación de un cambio cultural que nos lleve a un nuevo estilo de relaciones.

»Esta Q PLATA es el reconocimiento que (disculpad la falta de modestia) nos merecemos. Nos lo merecemos las personas de ICAZA, nuestros clientes, nuestros proveedores, nuestros colaboradores y todos los que en algún momento de nuestra larga trayectoria habéis remado con nosotros. A todos queremos transmitir nuestro agradecimiento y saber que tenemos un trozo de esta Q aquí depositada. Y esto no acabará aquí.»²⁵⁸



Las realizaciones

La página en blanco, el cambio desde las raíces, radical, en lugar del parcheo, poseen una gran vitalidad en los sentimientos, los pensamientos y las realidades de Koldo Saratxaga y K2K emocionando.

Tienen además una extensa trayectoria en Koldo y, durante parte de sus años en Irizar, recibieron una fuerte inspiración de la reingeniería. Por ello, vamos a incluir esta vivencia en el espacio de realizaciones de este capítulo.

En la actualidad, el cambio, el comenzar y la creación acompañan la elección y la realización del Nuevo Estilo de Relaciones en las organizaciones que asesora K2K emocionando. Como ejemplo de ello, veremos la experiencia de Urtxintxa eskola.

Reingeniería «Made in Irizar»

En reingeniería, Irizar, S.Coop. fue una organización pionera. Pionera en el tiempo, porque la cooperativa de Ormaiztegui fue de las primeras organizaciones empresariales en fijarse en este enfoque gerencial, a mediados de los noventa, y pionera también por haber creado su propia versión de la misma.

Por ello, durante varios años, Koldo Saratxaga fue considerado uno de los grandes ejecutivos representantes de este enfoque gerencial o directivo. Al mismo tiempo, se destacaba su papel activo en este terreno, cuyo resultado era la realidad singular de Irizar.

Por tanto, en una síntesis de los sentimientos, los pensamientos y las realidades de Koldo se hace preciso conocer la vivencia de la reingeniería en su época en Irizar. Lo que puede leerse a continuación es un retrato cercano al momento en el que esta existió. Son fragmentos de un estudio elaborado por Mikel Olazaran, Eneka Albizu y Katrin Simón, profesores de la Universidad Pública de Navarra y de la Universidad del País Vasco²⁵⁹.

Veremos que, lejos de adoptar una actitud seguidista, Koldo es coherente con su filosofía antiherramientas, antiprocesos y antiprocedimientos, y se sirve los elementos de la reingeniería que le facilitan impulsar su estilo. Es una forma activa de relacionarse con el entorno y comporta sensibilidad a lo nuevo a la vez que libertad y responsabilidad para incorporarlo a una trayectoria propia. Son valores por sí solos, más allá del contenido de la influencia que se toma.

Definición de la reingeniería

«La mayoría de los componentes de la reingeniería no eran nuevos, pero su combinación en un programa de cambio general, tal y como lo formularon Hammer y Champy, la hizo atractiva tanto para las empresas como para el Gobierno de Estados Unidos dentro del contexto de recesión económica en el que vivía dicho país a comienzos de los 90. La versión original de la reingeniería se basaba en tres ideas fundamentales: el rediseño radical (partiendo de una hoja en blanco) de los procesos clave (con sus implicaciones organizativas); la introducción de tecnologías de la información como soporte de los nuevos procesos; y la implementación rápida e impuesta por la dirección (*top-down*) del cambio.

»La reingeniería de procesos o BPR fue la “moda de gestión” más importante en Estados Unidos en la década de los 90. Bajo la etiqueta de reingeniería se llevaron a cabo procesos masivos de racionalización y reestructuración empresarial con grandes costes sociales.»

«La clave de los resultados obtenidos por Irizar en lo referente a cambio organizativo»

«A nuestro entender la clave de los resultados obtenidos por Irizar en lo referente a cambio organizativo está en el proceso activo de adaptación de un modelo externo como el BPR. Irizar incorporó las principales ideas del BPR, pero reformulándolas significativamente dentro de un programa de cambio propio. Se aceptaron (adaptándolas a la empresa) las ideas de “rediseño radical de los procesos clave” y de “introducción de TI como soporte de los nuevos procesos”, pero, frente al énfasis del BPR ortodoxo en la implementación rápida e impuesta por la dirección (*top-down*) en Irizar se llevó a cabo una implantación más gradual y participativa. Frente al BPR ortodoxo, en Irizar la participación (en el trabajo pero también en los beneficios) jugó, como veremos en el apartado quinto, un papel muy importante en el cambio.

»La definición e implementación de la estrategia, junto con el liderazgo y cambio organizativo, todo ello dentro de un marco

participativo de gestión del cambio, han sido las claves del éxito de Irizar. [...]

»La clave del cambio en Irizar ha sido la capacidad de la dirección para implantar la estrategia y movilizar a los trabajadores, y la consiguiente participación de estos en el proceso de cambio, lo que ha implicado un enriquecimiento del trabajo pero también una intensificación del mismo.»

«La cuestión de la participación es uno de los principales aspectos que marcan la diferencia en el caso de Irizar y que explica en buena medida los resultados económicos y humanos obtenidos por esta empresa»

«Creemos que en Irizar se ha avanzado considerablemente hacia un modelo organizativo basado en el compromiso. A este respecto, a nuestro entender, los distintos sistemas de participación implantados en la empresa [...] han jugado un papel fundamental.

»La cuestión de la participación es uno de los principales aspectos que marcan la diferencia en el caso de Irizar y que explica en buena medida los resultados económicos y humanos obtenidos por esta empresa. La capacidad de la dirección (liderada por el gerente) para conseguir la participación de los trabajadores en la implantación de la estrategia y —sobre todo— en la implantación del nuevo modelo organizativo fue el elemento clave. La cultura cooperativa previa de Irizar (perteneciente al grupo Mondragón) favoreció la implantación del cambio, pero la intervención y liderazgo del nuevo gerente, y su capacidad para movilizar a las personas en la implantación de la nueva estrategia y el nuevo modelo organizativo (BPR) fue decisiva. El nuevo gerente fue capaz de utilizar los instrumentos de participación existentes en la cooperativa (participación en la propiedad, pero sobre todo participación en los resultados) para movilizar a los socios hacia la participación en el proceso de trabajo (trabajos de mayor contenido, autonomía trabajo en equipo, equipos de mejora, aunque también intensificación del trabajo) y hacia la participación en el proceso de cambio.»

«El alineamiento entre estrategia y organización, y la profunda transformación de esta a través de un proceso participativo, fueron los factores clave en el cambio experimentado por Irizar»

«El cambio implantado en Irizar fue radical en el sentido de que fue un cambio de gran alcance (afectando a la totalidad de la organización) que partió de una nueva teoría del negocio o estrategia y a partir de ahí, en cascada, afectó a la organización (capacidades centrales, prácticas de trabajo, sistema de información) y a las personas. El alineamiento entre estrategia y organización, y la profunda transformación de esta a través de un proceso participativo, fueron los factores clave en el cambio experimentado por Irizar.

»El núcleo de la transformación organizativa fue la implantación de un nuevo concepto de gestión: la reingeniería o BPR. Irizar tomó el BPR de Hammer y Champy como modelo. De hecho, se llegaron a repartir 150 ejemplares entre los empleados que mostraron interés por leerlo. Pero Irizar realizó su propia lectura del libro de Hammer y Champy, alejada en algunos aspectos muy importantes de la lectura dominante que se realizó del libro a comienzos de los 90 (lo que hemos llamado en el apartado segundo el BPR ortodoxo). En Irizar se rediseñó el proceso central de la empresa en busca de mejoras espectaculares y se introdujo un nuevo sistema informático (configurador de producto y proceso) pero la implantación se realizó gradualmente y, lo que es muy importante, de una manera participativa. Frente al carácter impositivo del BPR ortodoxo, Irizar inventó la reingeniería cooperativa (si se nos permite la expresión).»

«Los resultados obtenidos (económicos y humanos) se explican por la capacidad de movilizar a las personas en la formulación e implantación de un programa de cambio propio»

«Los resultados obtenidos (económicos y humanos) se explican por la capacidad de movilizar a las personas en la formulación e implantación de un programa de cambio propio, inspirado en modelos externos, pero adaptado al sistema participativo que se pretendía implantar. »En este sistema de participación pueden distinguirse distintos elementos. En primer lugar significaba

participación en el trabajo. Con el cambio de la estructura organizativa clásica (jerárquica, funcional) a la estructura por procesos se produjo un enriquecimiento (mayor contenido y responsabilidades) del trabajo, aunque también una cierta intensificación del mismo. El liderazgo transformacional por parte del nuevo gerente, unido a una gestión participativa del cambio, fue un factor fundamental para movilizar a los trabajadores. A cambio, conforme se fueron consiguiendo los primeros resultados, comenzaron a utilizarse otros instrumentos de participación existentes con anterioridad por tratarse de una cooperativa de MCC, y en concreto la participación en los beneficios, que a nuestro entender tuvo una gran importancia como factor de motivación en el trabajo e identificación con la empresa.»

«El cambio principal en Irizar se dio en los órganos y estructuras empresariales, por medio de la participación y la comunicación»

«En suma, en Irizar se produjo una socialización de los trabajadores en el nuevo modelo organizativo (BPR) por medio de la participación. Atendiendo a la distinción entre órganos institucionales (Asamblea General, Consejo Rector, Consejo Social, Consejo de Vigilancia) y órganos empresariales (Gerencia, direcciones funcionales) de la cooperativa, el cambio principal en Irizar se dio en los órganos y estructuras empresariales, por medio de la participación y la comunicación. Para responder a los retos del entorno (globalización, crecimiento de los proveedores) Irizar formuló una nueva estrategia y un nuevo modelo organizativo y de gestión (basado en el BPR) coherente con la misma. La transformación de las estructuras empresariales y la socialización de los trabajadores en el nuevo modelo organizativo (apoyada por los órganos institucionales y sobre todo por la participación en los beneficios) son los aspectos clave en el cambio experimentado por Irizar.»

¿Cómo es actualmente la cultura de la página en blanco? La experiencia de Urtxintxa eskola: nuevo estilo organizativo, nuevo reparto de responsabilidades, nuevas sensaciones

Tenemos la oportunidad de ir conociendo experiencias directas de la cultura de la página en blanco gracias a sus protagonistas, como ahora la que leemos narrada por Atzio Orexa, coordinador del Proyecto Urtxintxa. Se refiere a la primera reunión del Equipo de Pilotaje de la eskola.

«Este equipo pilota la gestión dinámica del proyecto. Constituye el foro donde se marcan las líneas de actuación de la organización a medio y largo plazo. En contraposición a lo que comúnmente se llama equipo de dirección, donde solo participan los directivos de más alto rango —pertenencia que lleva aparejado un reconocimiento económico y social—, el equipo de pilotaje está integrado por los coordinadores de los equipos, incluidos los de los ELC.»²⁶⁰

En el artículo de Atzio veremos numerosos reflejos de este sentimiento y realidad de comenzar, acometer, cambiar, evolucionar... hacia un mayor contacto con la realidad a través de las relaciones, las posibilidades, las oportunidades, el despertar...

«Primera reunión del Equipo de Pilotaje de Urtxintxa»

«Ha pasado alrededor de un mes desde que celebramos la primera reunión del Equipo de Pilotaje de Urtxintxa.

»El tiempo necesario para que posteriormente hayamos podido reunirnos también con los demás equipos de trabajo que hemos conformado en nuestra organización.

»El tiempo suficiente para poder percibir y sentir cómo vamos entendiendo y acometiendo el cambio organizativo y de estilo.

»Y a Óscar tampoco le ha faltado tiempo para recordarme en varias ocasiones el artículo que me comprometí a escribir sobre cómo había vivido y visto desde mi perspectiva de coordinador del proyecto la primera reunión de nuestro EP —abrevio el nombre del Equipo de Pilotaje—.

»A ello me dispongo, si bien de lo que carezco es de tiempo.

»Creo que lo que siento ahora se parece a la incertidumbre que manifiestan sentir algunos líderes de nuestros equipos cuando, como primer punto del orden del día en las reuniones del EP, les propongo que compartan cómo se están sintiendo ante los movimientos, responsabilidades, dificultades, compromisos, nuevo estilo organizativo... que estamos acometiendo en Urtxintxa. Porque me parece importante que las emociones y sensaciones tengan su espacio específico en nuestras reuniones.

»Necesario para poner palabras en primera persona al proceso de trabajo. Proceso que nos hace protagonistas de nuestra propia trayectoria, la cual se ha convertido en un recorrido donde las responsabilidades, las expectativas, las dificultades, resistencias, miedos, etc. ya no son del orden de lo individual, del silencio, del miedo paralizador, sino de lo colectivo. Ahora, las personas se miran, y en el equipo, en comunicación activa, todo lo que antes eran simples posibilidades se convierte en retos, que nos hacen cada vez más conscientes de nuestras propias competencias.

»Siento por todo esto la verdadera necesidad de que otorguemos un espacio estructurado para poder decir-nos.

»Si las emociones que nos generan los cambios organizativos y el nuevo reparto de responsabilidades inciden en nuestra organización, dedicamos el tiempo necesario a abordarlas. En este sentido, las posteriores reuniones del EP, todas, han contado con este punto en el orden día, y de momento así seguirá siendo.

»Yo tengo incertidumbre sobre cómo acabará el artículo, pero no sobre nuestra organización, porque siento ilusión y tengo la convicción de que estamos haciendo lo que realmente necesitamos, y además contamos con las condiciones óptimas para que alcancemos en total plenitud nuestras proyecciones y aspiraciones. Lo siento en mí, y me da la impresión de que poco a poco va creciendo en las demás personas. Aunque es verdad que de momento no es más que una percepción ya que hasta la fecha casi nadie me lo ha manifestado en voz alta, aunque sí cuento con un sincero susurro que reconforta y da seguridad en esos momentos en los que he echado de menos ese concepto llamado “reconocimiento”.

»Lo primero destacable es que el EP está compuesto por unas personas que hasta la época reciente no tomaban parte en la dinámica de decisiones de Urtxintxa. Hasta hace bien poco, éramos otras personas las que nos reuníamos para coordinar la dinámica general de la organización. Personas que trabajábamos en y desde la oficina, con poca participación directa en los diferentes proyectos que desarrollamos fuera de la misma: albergues, ikastolas y colonias, principalmente.

»Ahora, en el EP están representados todos los proyectos que conformamos la realidad de Urtxintxa, con lo cual hemos contribuido a romper el distanciamiento existente entre la oficina y las demás personas que trabajamos en nuestra organización. Primer punto a destacar, primera contribución a que Urtxintxa sea “realmente de todos y todas” (proyecto compartido).

»En otro orden de cosas, me gustaría destacar que las reuniones del EP forman parte de un engranaje de reuniones global. Todas las reuniones, y las del EP en particular, se encuentran integradas en un escenario compartido. Se enmarcan en una globalidad, un tablero de juego consensuado y entendido, que nos dota a quienes participamos en el EP de un sentido, aceptación y coherencia. Y en esta primera reunión pude percibirlo así. Me baso en la actitud y la responsabilidad desde las que se participó. Actitud de escucha, mentes abiertas, disposición a colaborar, opinar desde un sentido global y lejos de intereses particulares... son los primeros logros que percibo entre los participantes. Esas sensaciones que experimento —y con una intensidad cada vez mayor— son nuevas o, en algunos casos, estaban adormecidas o, en otros, mal repartidas.

»La reunión se desarrolló en un clima limpio, sano y abierto. Sobre todo, pude percibir una disposición a aprender, desde la práctica, lo que supone convivir en una organización con el estilo de funcionamiento que hemos decidido adoptar. En este ambiente se me hizo fácil coordinar la reunión, y destacaría además que esta función que me corresponde se encontraba también dentro del marco que he descrito, es decir, de la estructura global de relaciones. Y es curioso esto, porque la sensación que tenía cuando coordinaba este tipo de reuniones en la época anterior no era la misma, si bien intentaba hacer lo mismo y de la misma manera. Pero ahora percibo que la

situación es otra, y las propias características de la situación nos sitúan a todos en el lugar y función que nos corresponden. En muchas ocasiones son meros matices los que posibilitan el desarrollo armónico de la reunión, y en el desarrollo de la misma pude ejercitar las funciones básicas que un coordinador de reunión ha de llevar a cabo. Sutilezas.

»Tuve especial empeño en posibilitar al grupo el llegar de una forma eficaz y rápida a la toma de decisiones. En algunas ocasiones desde dentro, es decir, participando y opinando sobre el tema del que se trataba. En otras ocasiones, ayudando al grupo a tomar decisiones formulándoles preguntas concretas, o centrándoles en el tema cuando el desarrollo de las intervenciones pudiera estar enmarañándose o alejándose más de lo debido del tema en cuestión.

»Fue una reunión densa, con alrededor de once puntos, y conseguimos abordar con éxito en el tiempo previsto la totalidad de ellos.

»Una vez que todos pudimos hablar de cómo nos sentíamos, de las emociones con las que estábamos conviviendo, la presentación en pantalla de la situación económica nos trajo a tierra. Se acabaron los tiempos en los que solo dos personas podíamos tener cierto conocimiento de cómo nos iba en lo económico. Se acabaron los tiempos en los que no compartíamos, y no por opacidad y oscurantismo, sino por no darle la importancia que realmente tiene, al margen de que seamos una asociación sin ánimo de lucro. Empezamos a compartir la situación económica, para que todos seamos partícipes y responsables de la misma. Ahora nos comunicamos con mucho componente didáctico para entender los conceptos y para que los números fríos y absolutos adquieran sentido. Poco a poco, en las posteriores reuniones del EP vamos acercándonos a ello, y conceptos como “gasto directo”, “gasto fijo”, “margen bruto”, “tesorería”, “eficiencia”... van haciéndose más familiares y, por consiguiente, más relevantes. Empiezan a formar parte de nuestra cotidianeidad.

»Los demás puntos de la reunión formaban parte de nuestro hacer diario, unos eran informativos y otros requerían tomar decisiones.

»Me inquietaban antes del inicio de la reunión las actitudes y posiciones desde donde se abordaría la toma de decisiones. Quiero decir, al haber personas que participan en el EP como líderes de proyectos, mi temor era que a priori podían opinar y defender a ultranza posiciones que desde sus equipos de trabajo proponían, por lo tanto, que su participación se produjera desde la mera representación de otros, sin tener en cuenta a los demás equipos, y lejos de la visión global de la organización. Y mi inquietud inicial se disipó cuando constaté que no era así. Se proponía, sí, pero la propuesta estaba integrada en el contexto global. Entiendo que esto no tiene por qué ser siempre así, pero me parecía importante que en esta primera reunión la posición de cada participante fuera ésta, para iniciar esta andadura lejos de posiciones particulares, lejos de atender exclusivamente a quienes representaban. Así, algunas propuestas concretas de algunos equipos de trabajo tuvieron que ser reformuladas, otras aceptadas en aras de un interés común.

»Más o menos esta es la crónica de cómo viví la primera reunión de nuestro equipo de pilotaje. Cómo la sentí y cómo me sentí en ella. Y he de reconocer que la incertidumbre que me ocupaba al inicio de este artículo se ha disipado. Más o menos, fue algo así.

»Así la viví yo.»²⁶¹

Capítulo 8

Crear tiene una raíz emocional, todas las personas tienen emociones

El sentimiento

Solo de las personas nace la innovación

El pensamiento

Contar con lo mejor de las personas, no con los mejores

La realidad

Introducción

El movimiento de ir más allá en nuestros sentimientos, pensamientos y realidades nos ha llevado hasta reinventar, en el capítulo anterior.

Si no nos detenemos, ahora nos conduce a preguntarnos sobre el origen de la energía que se pone en funcionamiento al reinventar. Y la respuesta se resume en esta palabra: innovación.

«La innovación es el motor generador de la reinvención permanente.»²⁶²

«La innovación, entendida como ese reinventar permanentemente la organización, muy pocas empresas lo interiorizan y por tanto también son pocas las que lo realizan.»²⁶³

Es otra gran moda, como lo fue la reingeniería. Al igual que esta, la innovación recibirá casi todo su contenido de la aportación personal. Aplicada al servicio de la trayectoria del proyecto, no guarda relación alguna con modas ni con herramientas, procesos o procedimientos.

«De innovación existen miles de definiciones, pero, tristemente, quienes rigen las innumerables pymes no acaban de hacerlas suyas. Y continuamos y continuamos en la búsqueda de algo nuevo y original.»²⁶⁴

Crear tiene una raíz emocional, todas las personas tienen emociones | *El sentimiento*

Todo surge del interior de las personas, es preciso contar con este origen:

«Crear es entrar en el mundo de lo emocional.»²⁶⁵

Entre todos los ámbitos desde los que una persona puede actuar, el emocional se encuentra en la base de la innovación. Es adecuado destacarlo, para dejar a un lado posibles reticencias o minusvaloraciones:

«Las personas desarrollamos mejor nuestras capacidades creativas e innovativas cuando sumamos inteligencia racional e inteligencia emocional.»²⁶⁶

Con esta disposición de contar con lo emocional, la innovación pasa a ser un reto y una oportunidad. En primer lugar, para las capacidades de las personas:

«Tan importante como las capacidades intelectuales son las emocionales, y estas sí que podemos multiplicarlas.»²⁶⁷

«Los recursos se agotan; las personas, no.»²⁶⁸

Una evolución sin límite en el tiempo e incesante cuando existen las condiciones idóneas, que se resumen en la posibilidad de que todas las personas de la organización contribuyan al proyecto común con su inteligencia emocional:

«La innovación, las posibilidades de lo nuevo, aumentan con la conexión entre personas. Cuantas más personas deseen crear y se relacionen cada vez con más personas, y cuanto más diferentes sean estas conexiones, mayores serán las posibilidades de innovación. Es un proceso cooperativo donde resulta vital la comunicación.»²⁶⁹

En el ámbito organizativo, esto se concreta en el trabajo en equipos multidisciplinares y autogestionados que, además, permite a las personas experimentar la satisfacción de sentir que están aportando a la actividad conjunta:

«El trabajo en equipo motiva la inteligencia emocional y por tanto la capacidad de crear, de ser innovadores. [...] A la gran mayoría de los implicados les gusta participar de una u otra forma en el proyecto y compartir el éxito. [...] Es un modelo de éxito, que no deja atrás a nadie y donde todas las personas aportan lo que pueden.»²⁷⁰

Los máximos responsables de la organización, al igual que los líderes de los equipos —y, en definitiva, toda persona con responsabilidad en relaciones con otras—, son quienes con su forma de sentir la innovación pueden facilitar que las personas la lleven a cabo:

«No cabe ninguna duda de que la innovación es el factor clave que acaba marcando la diferencia en el tiempo entre unas organizaciones y otras. Ningún gestor se cuestiona la importancia de la innovación como elemento vital para la supervivencia y futuro. Sin embargo la práctica es muy diferente a este sentimiento latente. [...]

»Requiere un enfoque claro y un liderazgo decidido, una orientación de la estrategia, visión y una cultura, una forma de hacer las cosas, una forma propia de caminar del proyecto. Es una manera de afrontar los retos y oportunidades que tiene y encuentra cada organización. Una vez más no podemos estar utilizando recetas prefabricadas.»²⁷¹

En pocas palabras, la presencia o ausencia de liderazgo se traducirá en la presencia o ausencia de innovación:

«Los gestores cambian, los líderes innovan. Los gestores están en el corto, los líderes en el largo; los gestores controlan, los líderes dejan libertad. Por tanto, si los gestores predominan sobre los líderes, si el corto predomina sobre el largo y si el control predomina sobre la libertad, fracaso seguro. [...]

»La capacidad que hoy tenemos de diseñar, de adaptar, de producir, de compartir, de resolver problemas, de relacionarnos con los clientes, de conectar con miles y miles de clientes nuevos, es consecuencia de un proyecto innovador en el que las personas

entregan todo lo que tienen porque de alguna manera les conviene. Pero insisto, desde un modelo de libertad.»²⁷²

Motivación, ilusión y actitud de dinamismo son características que distinguen a la persona y a la organización que innovan:

«Hay que mantener una cierta tensión con la consecución del logro. Que mantenga viva la organización, las ilusiones renovadas, porque la monotonía es mala consejera, anquilosa. Hay que estar buscando permanentemente oportunidades que, además, nos ilusionen. [...]

»Tenemos que tener la habilidad de lograr que las personas se motiven con nuevos retos. Insisto en la creación de equipos como el camino adecuado.»²⁷³

Solo de las personas nace la innovación | *El pensamiento*

Considerar que el protagonismo en el proyecto corresponde a todas las personas y que solo de ellas llegará la deseada innovación nace de estimar sus capacidades internas, antes que su resistencia física como fuerza de trabajo.

«Aunque estemos en la era del conocimiento y la innovación, toda la vida han existido conocimiento e innovación en las organizaciones líderes.

»En las demás “empresas”, la base y la garantía de su continuidad han consistido en el producir y el hacer seguidismo. Independientemente de las modas, es evidente que solo las personas son capaces de aportar lo nuevo, lo creativo, es decir: el conocimiento y la innovación.»²⁷⁴

Una estimación que no se detiene en su relación con la esfera del pensamiento y, a su vez, estimula otras ideas enfocadas a proyectarse hacia la realidad:

«Desde esa posición de importancia, de actores del proyecto, las personas que están bien informadas, que han compartido una visión de futuro, que se sienten motivadas, que se mueven en entornos de confianza y libertad, solo necesitan, con la formación adecuada, tener oportunidades para poder ejercer sus

capacidades creativas y emprendedoras. Y explorar nuevas opciones.»²⁷⁵

El pensamiento innovador no acepta incorporar como innovación lo que le es presentado como tal y, en coherencia con su papel, piensa en que los recursos disponibles sean útiles a su proyecto y en transformarlos si es necesario:

«Las herramientas, los procesos, los procedimientos y todo lo que esté reglamentado y prefijado no se puede anteponer a las personas. Si realmente entendemos que el mayor valor de las personas está en su capacidad creativa, comprenderemos que todo lo que evita que la misma fluya es un grave error.»²⁷⁶

Libertad, confianza, errores y conocimiento son claves que inspiran el pensamiento sobre la innovación. Constituyen las premisas de una cultura organizativa radicalmente diferente respecto al pensamiento jerárquico:

«En lo mucho que se trata sobre innovación en este país, no veo ideas lo suficientemente transformadoras que den el protagonismo a las personas. No veo atrevimiento como para cuestionarse la organización imperante, no veo la suficiente incertidumbre como para adaptarse a los tiempos que se avecinan.»²⁷⁷

«Llevamos un año hablando de Innovación, pero no queremos cambiar las estructuras de poder que imperan desde siglos atrás. Seguimos pensando que debe existir control y poder en manos de una minoría, según un organigrama que procede de 1913. No acabamos de ver que solo personas libres de pensamiento y llenas de ilusión pueden lograr las ansiadas innovaciones.»²⁷⁸

El protagonismo de las personas es un imposible allí donde existe el control, pues impide cualquier aportación innovadora proveniente de quienes no pertenezcan a la jerarquía.

«Sin confianza, toda creatividad, toda ilusión, toda disponibilidad del talento al servicio de la actividad son pura fantasía.»²⁷⁹

El reto que se ofrece, desde el momento presente, es fácil de identificar: todas las personas cuentan y todas deben tener un papel activo en torno a un proyecto, no una función al servicio del poder y el control de las pocas personas que los ostentan:

«El cambio de era en el que estamos inmersos acelera, sin ninguna duda, la necesidad de un nuevo paradigma, donde las personas asuman el verdadero protagonismo. Esto requiere un cambio cultural en la sociedad, un Nuevo Estilo de Relaciones (NER) en el que las organizaciones, sean públicas o privadas, orquesten proyectos compartidos que conlleven retos ilusionantes y objetivos eficientes.»²⁸⁰

De cara al futuro, un entorno de relaciones en libertad y confianza es necesario para conseguir los nuevos conocimientos que darán paso a la innovación; son los conocimientos destinados a construir la realidad del proyecto. Poseen, pues, un decisivo componente práctico; por lo tanto, la experiencia necesaria para adquirir este género de conocimiento comporta también errores de los que aprender:

«Este es un camino que deben seguir las organizaciones, no detenerse en lo conocido, sino permitir que más y más personas transiten por nuevos caminos, cometan errores, experimenten, con el fin también de obtener nuevos conocimientos.

»La innovación está más cerca del arte que de la lógica y la razón. La creatividad de donde surgen las grandes ideas se cultiva cuestionando y yendo más allá del conocimiento acumulado hasta entonces. Solo se crece en conocimiento si se tienen nuevas experiencias.»²⁸¹

Ir por el camino de la innovación supone aceptar oportunidades de cara al futuro, al largo plazo. Tanto el porvenir como el fruto de la innovación son inciertos, no es posible conocerlos del todo. Valorar positivamente la incertidumbre es otra de las claves del pensamiento innovador:

«Crear es compartir el proyecto, desarrollarlo juntos, y crecer con la incertidumbre que surge de la innovación. [...] La incertidumbre despierta la capacidad emprendedora de las personas.»²⁸²

«Las turbulencias y lo inesperado dan oportunidades de descubrir nuevos entornos, no previstos, no planificados. La sorpresa no la elegimos nosotros, está a nuestro alrededor.

»Los equipos que comparten visión y objetivos y están en un entorno de confianza pueden sacar grandes experiencias de compartir estos momentos de incertidumbre, que sin duda

alguna les reforzarán sus capacidades ante nuevas inesperadas situaciones. ¿O todavía continuamos pensando que todo puede y debe estar en un detallado Plan de Gestión?»²⁸³

Contar con lo mejor de las personas, no con los mejores | *La realidad*

Se comprende bien que no haya fórmulas mágicas para innovar desde el momento en que tampoco existen para hacer que las personas aporten sus capacidades y conocimientos, fruto de las cuales se logra la innovación:

«Bien analizado, lo cierto es que el conocimiento es propiedad de las personas, como la innovación es consecuencia de la capacidad innata de creatividad de esas mismas personas, las cuales lo aportarán con ilusión si sienten que el proyecto es suyo y no porque el proceso, el procedimiento o la moda lo impongan.

»Luego, por mucho que nos empeñemos en buscar fórmulas mágicas, que pretenden encerrar las modas de la gestión empresarial, no será suficientemente inteligente si no se cuenta con la voluntad de las personas con las que se debe convivir.»²⁸⁴

Ahora, en el terreno de la realidad, es cuando la forma organizativa pone de manifiesto sus limitaciones o, por el contrario, las posibilidades para que sus personas sean innovadoras:

«Creo que no es la innovación lo que debemos descubrir, siempre hemos sabido hacerlo, sino el dar oportunidades a todas las personas que nos rodean, capaces de ser, además de innovativas, apasionadas con lo que les ilusiona.

»Nunca hemos tenido un campo de acción tan amplio como ahora, ni una juventud con tantas inquietudes, tantos estudios y lenguas, con diferentes necesidades económicas y psicológicas; sin embargo, seguimos ofreciendo en muchos casos los modelos organizativos que tenían sus padres y abuelos.»²⁸⁵

Si libremente lo eligen, las personas serán innovadoras, pero nunca podrán elegir si no disponen tanto de esta opción como de las demás necesarias para desarrollar su potencial de cara al proyecto común:

«Como no se trata de preguntar continuamente quién quiere o no quiere, como norma lo mejor es dar oportunidades a todas las personas e intentar lograr que cada una de ellas aporte su energía posible.

»No debemos olvidar que no hay dos personas iguales y que por tanto lo realmente importante es la suma total de energía lograda, que además será variable en el tiempo.»²⁸⁶

La organización que innova constituye un entorno de relaciones laborales de equipo, en libertad, confianza, afán de logros, responsabilidad:

«Es un grave error considerar a las personas como “mano de obra” o bien adscritas a tareas repetitivas, sin ninguna libertad y capacidad de decisión. Se trata de tener un proyecto basado en las personas y en su capacidad innata de ser creativos, en espacios de libertad. [...]»

»Debemos rodearnos de personas autónomas que sean responsables y se sientan parte del proyecto y del éxito, y pongan en juego su capacidad intelectual y emocional y que al mismo tiempo ven incrementado su conocimiento como consecuencia de las continuas y nuevas experiencias.

»Volvemos a repetirnos, pero para esto hay que crear espacios de libertad, eliminar controles continuos y parcelas de poder, integrar o aparcas a ciertas “vacas sagradas” que existen en casi todas las organizaciones.»²⁸⁷

La motivación aumenta al experimentar el éxito. Sin embargo, quien puede revelar a una organización las oportunidades de logro son sus propias personas. Los protagonistas del proyecto son quienes tienen la capacidad de fijar las metas para el éxito deseado en su travesía:

«Considero que algunos ejecutivos tienen miedo al cambio porque temen el fracaso a corto plazo. La búsqueda de la rentabilidad a corto no facilita la creación del músculo de la innovación permanente.»²⁸⁸

Los retos son, en primer término, cualitativos y estos se acompañarán de los retos cuantitativos, a los que darán su razón de ser:

«Al estar continuamente preocupados con los costes y con los resultados surge la tensión de la productividad. [...] En cambio] Se trata de ilusión, de la presión del reto.

»Cuando un equipo se crea es para conseguir algo un poco diferente, y por ello, algo que le suponga un reto. En un entorno sin jerarquías es difícil que la tensión de la productividad sea la imperante.

»Es por la inteligencia intelectual y emocional por donde debemos diferenciarnos. Hoy con la competencia de los países emergentes, en los que los costes por persona son diez o quince veces menores a los nuestros, querer competir a base de esfuerzo físico supone una incapacidad directiva y un camino hacia el cierre inevitable.»²⁸⁹

Realizar indefinidamente el cambio es el aspecto exterior de la organización innovadora. Lo que este cambio significa es crecimiento, sobre todo cualitativo, es decir, madurez. A su vez, madurar es obtener la capacidad de disfrutar de más oportunidades y lograr posibilidades. Por esto, el fruto de la innovación es más innovación:

«No creo que haya tanto empresas maduras o productos maduros, sino organizaciones maduras en el sentido de falta de innovación.

»Para conocer las posibilidades que tenemos que buscar en China, o en otros países, primero debemos ser capaces de hacer algo nosotros desde dentro. Cuando conoces tus capacidades, tus productividades, tus rendimientos, es cuando puedes ver dónde están las oportunidades.»²⁹⁰

La organización más innovadora es la que sabe contar con más talento. Como todas las personas tienen talento, su talento, la organización que innova no necesita a los mejores, sino lo mejor de cada persona. Y se encontrará en el camino de conseguirlo si acierta a ser una organización aproximadamente así:

«Solo quienes desarrollen su futuro en una organización basada en las personas integradas en un proyecto común crearán la suficiente innovación para navegar y disfrutar del éxito. Porque contarán con el talento, consecuencia de la motivación,

consecuencia de un conocimiento cada vez mayor, personal y colectivamente, consecuencia de una experiencia compartida donde las personas se comprometen con todos sus valores y capacidades innatas como la creatividad y el emprendizaje.

»El talento es conocimiento comprometido, es conocimiento ilusionado y apasionado en un proyecto en el que su dueño se siente actor del éxito. De nada nos sirve tener a los mejores si no sabemos facilitarles un entorno de relaciones, libertad y oportunidades en donde hacer ejercicio de todos sus valores.

»El mejor pintor, el mejor escritor, no creará nada si no está lo suficientemente inspirado y motivado.»²⁹¹



Las realizaciones

En los capítulos anteriores han quedado plasmadas experiencias de participación, tanto en sus resultados como en su realización. Ahora conoceremos vivencias de cómo se realiza el contar con todas las personas para llegar a consensos generales.

La experiencia de una asamblea general

Se trata de una asamblea general en todo el sentido de esta palabra, es decir, un encuentro con todas las personas de la organización, cada una de ellas con voz y voto.

Conoceremos esta experiencia de la mano de Ainara, en el momento en que Urtxintxa eskola se reúne con K2K emocionando para decidir el cambio organizativo con el Nuevo Estilo de Relaciones (NER).

«Una tarde de lujo»

«El pasado 5 de marzo, viernes, viví lo que para mí puede definirse como una nueva experiencia, una nueva vivencia: la asamblea de presentación del Nuevo Estilo de Relaciones en Urtxintxa.

»Y fue una nueva experiencia para mí porque, aunque he acudido a muchas Asambleas de presentación del NER, era la primera vez que acudía como uno de los actores principales, en lo que se refiere a la presentación de las ideas en la asamblea, y los consiguientes nervios de compartir, desde las tripas, en una asamblea, lo que para nosotros NER significa.

»Había algo más que hacía especial ese día, y es que la presentación se realizaba a las personas de Urtxintxa, S.Coop., una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la educación y la formación en el tiempo libre, con casi treinta años de historia, y que quiere retomar las esencias de su verdadera misión.

»Estamos acostumbrados a que nos llamen sociedades anónimas, sociedades limitadas, cooperativas... Pero era la primera vez que una Asociación dedicada a la educación se acercaba a nosotros y nos pedía que les ayudáramos a profundizar en el sentido de su organización... todo un lujo.

»Koldo, Pablo, Óscar y yo fuimos los protagonistas de esta nueva vivencia. Pablo en el papel de recoger con su cámara todo lo que allí se vivió, Óscar y yo en el papel de presentar por partes las ideas, que nos gustaría compartir y son la esencia de NER, a todas las personas de Urtxintxa, y Koldo en el papel de complementar lo expuesto por nosotros.

»A las 16.00 horas nos encontrábamos todos juntos en la sala preparada para el encuentro, y allí la primera sorpresa... Qué jóvenes eran todos... Comencé con la exposición. Como os decía, Urtxintxa es una asociación orientada a la educación en el tiempo libre, pero también a la práctica exclusiva del euskara, luego el euskara es su lengua de comunicación, y conocido eso, qué menos que hacer, por mi parte, la presentación en euskara. Y una segunda parte de la presentación la realizó Óscar, por ser la persona de referencia del equipo de K2K elegida para liderar la nueva relación de futuro entre Urtxintxa y K2K.

»Expusimos las ideas de K2K, nuestras ideas de que las organizaciones deben cambiar porque, estando en una nueva era, lo único que nos puede ayudar a diferenciarnos de los demás es contar y poner a las personas de nuestras organizaciones como actores principales; hacer de las organizaciones proyectos compartidos, proyectos de personas, y proyectos donde el éxito sea el éxito de todos, ya que les une un proyecto común.

»Tras la presentación de las ideas, Koldo expuso lo importante que es la educación, y lo esencial que es el papel que tienen todas las personas que ante nosotros se encontraban, dado que son personas cuyo trabajo es estar con niños, es decir, diamantes en bruto que hay que hacer que sean en el futuro personas con valores. No sabemos si por falta de tiempo para poder asimilar todo o por lo impactados que les dejamos, no nos hicieron muchas preguntas antes de proceder a la votación.

»Cómo no, esta nueva relación y la historia que aquí trato de explicaros tuvo un final feliz: Urtxintxa decidieron darnos el regalo que supone seguir con esta nueva experiencia para K2K que es apoyar a una asociación sin ánimo de lucro dedicada a educar y divertir. Y el regalo de seguir teniendo la oportunidad de poder conocer más personas, más organizaciones, más realidades, y poder seguir cumpliendo nuestro propósito de que más y más organizaciones se unan y nos ayuden a hacer realidad nuevos PROYECTOS BASADOS EN LAS PERSONAS.»²⁹²

La experiencia de una reunión de equipo entre organizaciones de ner group

Este otro momento que conoceremos como exponente de contar con todas las personas es la reunión de un equipo cuyos miembros representan los intereses de una totalidad de personas.

En este caso, se trata de personas que representan a diferentes organizaciones al completo: son los líderes de sus respectivos equipos de compromiso; sus organizaciones son las que integran ner group.

El grupo NER es un proyecto con una organización similar a la de cada una de las organizaciones que lo componen, por lo que cuenta con su equipo del compromiso, o Equipo del Compromiso del Proceso de los Equipos de los Pedidos de los Clientes (ECPEPC).

«Este equipo [ECPEPC] estaría formado por todos los equipos comentados anteriormente, representados por el líder o la persona designada por cada uno de ellos. Como norma general, se reúne con una periodicidad semanal, aunque esto dependerá de la casuística de cada proyecto, y su objetivo es lograr, por parte de todos los equipos que intervienen en el proceso completo, el compromiso respecto a los artículos que se van a fabricar en un periodo determinado.»²⁹³

«Compromiso ner group»

«Hoy hemos tenido una nueva e interesante reunión de coordinadores de compromiso de ner group, donde hemos compartido nuestras diferentes experiencias y vivencias. Cada proyecto ha ido exponiendo su forma de planificar y su experiencia con el nuevo estilo de relaciones.

»Aunque la palabra “PLANIFICACIÓN” suena extraña en la mayoría de las organizaciones, en nuestro estilo de relaciones tenemos claro que una buena planificación es la base fundamental para que todas las personas de los diferentes proyectos nos sintamos parte de la organización y conseguir así estar motivados.

»Para esto, destaca por su importancia la reunión semanal de planificación, en la cual tomamos parte todos los equipos de la organización: SERTEC, RP, MANTENIMIENTO, ELC, ESC, CALIDAD, SEAP y EXPEDICIONES. En dicha reunión preparamos y validamos el trabajo que vamos a realizar la semana siguiente y aclaramos posibles dudas que puedan surgir entre equipos. De esta manera, todas las personas están informadas, condición fundamental para conseguir el éxito.

»Dos de los puntos sobre los que más hemos trabajado en las reuniones de ner group han sido el COMPROMISO y el SERVICIO, dos temas que con la ayuda de estas reuniones estamos mejorando notablemente.

»En el caso del COMPROMISO, hacemos saber a las organizaciones que es vital para conseguir un muy buen SERVICIO.

»Y en el caso del SERVICIO, sabemos que en la actualidad es una de las principales razones por la cual los clientes se decantan por nuestras organizaciones. Esto nos hace trabajar con motivación e ilusión, sabiendo que aunque tenemos mucho para mejorar, nuestro futuro es muy ilusionante.»²⁹⁴

Capítulo 9

Una siembra diferente en la tierra común

El sentimiento

La creatividad de la responsabilidad

El pensamiento

La diversidad de sus personas diferencia a un proyecto

La realidad

Introducción

Los sentimientos, los pensamientos y las realidades comportan una relación con lo que existe a su alrededor, sobre todo con lo más próximo. ¿Qué características tiene el entorno cercano en el que existen en este caso?

«No podemos olvidar que estamos en un mundo competitivo y de consumo.»²⁹⁵

Son dos rasgos que corresponden a nuestra sociedad, especialmente vinculados a la aportación que recibe del mundo económico y del empresarial. Competitividad y consumo, su significado tiene más de negativo que de positivo para Koldo Saratxaga:

«No nos han educado a relacionarnos. Ahora llegan los reyes del marketing y nos llevan como quieren a la locura del consumo, porque así, en esa pasividad, hemos sido marcados desde pequeños.»²⁹⁶

La esperanza de una sociedad donde el competir y el consumir no sean los impulsos principales es un sentimiento que aparece al mirar hacia futuro:

«Confío en que mis nietas vivirán en un mundo mejor, menos abocado a la carrera y al consumo.»²⁹⁷

Ya en el presente comienza la trayectoria hacia lo esperado, sin aislarse del entorno que se quiere cambiar:

«Si te apartas, puedes coger el hatillo y echarte al monte. Tienes varios caminos: crear una ONG, una fundación o un proyecto diferente. Esa última es nuestra apuesta, sembramos dentro, estamos creando una cultura distinta y estamos haciendo patria.

»Hacemos algo diferente que atrae a personas con un estilo distinto. Nuestra misión es esa: no queremos acumular beneficios, sino crear un estilo de relación distinto. [...]

»Queremos comunicar que hay otra manera de conseguir cosas aprovechando la capacidad total de la persona, porque hacemos los mejores autobuses, al mejor costo y con libertad. [...] Hacemos algo diferente a carrozar autobuses, tenemos una responsabilidad diferente ante la sociedad.

»Irizar se mueve en la dirección que va el mundo, pero con un estilo distinto.»²⁹⁸

En el momento más reciente, estos sentimientos son compartidos por las organizaciones que conforman gbe-ner Elkartea. También aquí son experimentados en una vinculación muy estrecha con la sociedad que se desea cambiar, más bien, en compromiso con la misma:

«Quienes estamos ahí llevamos décadas intentando de una manera muy humilde practicar un estilo organizacional diferente y queremos ser una referencia. Siempre ponemos a las personas por delante, porque en las organizaciones al uso no tienen mucha cabida. Es evidente que nos mueve una sensibilización social, que tiene que ver con la educación y con la sociedad. Nos han llevado a la empresa independiente como un lugar para ganar solo dinero, pero creemos que debe ser un lugar eficiente y compartirlo con los que lo generan porque somos parte de la

sociedad. Tenemos que ser generosos con la sociedad. Así, nace la idea de hacer algo muy plural y diferente en ideologías.»²⁹⁹

¿Cómo nace esta forma de sentir? Las ilusiones y la consecuente búsqueda que promueven crean un ambiente propicio, parecido al que describe Koldo respecto a una organización que desea escucharle y le invita a dar una charla:

«Veo que hay inquietudes y que al invitarme para dar una charla quieren oír algo diferente a lo convencional y ahí es donde pueden surgir ideas nuevas para hacer algo distinto.»³⁰⁰

«Cada persona es diferente y cada proyecto empresarial es diferente en función de las personas que lo dirigen.»³⁰¹

Es la diferenciación lo que puede crear un futuro que no sea como el presente, que no consista en más de lo mismo —partiendo de la pregunta de si «lo mismo» tendrá futuro—. A su vez, el comienzo de lo diferente es el deseo de avanzar de otra forma a como nos impone la realidad.

Todo esto significa crear un camino propio, al contrario de acomodarse a lo existente.

«Aunque parece que somos personas libres y todas diferentes, actuamos como manipulados, como teledirigidos.

»Ir a contracorriente, opinar lo contrario, crear formas o estilos diferentes en las relaciones sociales crea un cierto malestar en ciertos entornos de poder o control. No interesa hacer pensar, por cierto, hartos difícil, no interesa que las masas se vuelvan críticas.»³⁰²

Abandonar la comodidad se convierte en semilla de una realidad diferente, aquella que cabe desear, en solidaridad, para los espacios de la existencia común:

«NECESITAMOS una Sociedad, una Educación y unas Organizaciones donde la confianza y la libertad permita que surjan personas:

»“i + i + i”

»(Inquietas, Inconformistas, Iconoclastas)

»Personas con pasión, que conecten emocionalmente con lo que hacen.

»Personas con valores que se esfuercen por una Sociedad más justa, humanitaria y generosa.»³⁰³

La comodidad no se limita a una falta de esfuerzo, de «obrar», sino también a la carencia de sentir y disponer de confianza y de libertad. Son dos sentimientos facilitan a las personas ser «inquietas, inconformistas, iconoclastas», e impulsan la evolución hacia los valores, pues permiten romper con aquello que impide que existan.

Cuando llega el momento de actuar, los sentimientos siguen siendo la energía que genera las realidades. Transformados en auténtica pasión, mueven el cerebro y los brazos.

La sociedad, la educación y la empresa son tres ámbitos señalados específicamente por K2K emocionando en las citadas palabras. Hacia ellos se dirige la acción del propio equipo K2K, así como de gbe-ner Elkarte y ner group.

La creatividad de la responsabilidad | *El pensamiento*

En esta sensibilidad adquiere pleno sentido la innovación (véase capítulo 8), porque pasa a ser resultado de la aportación personal de todos los integrantes de un proyecto:

«La empresa del futuro, que es la de la innovación, la creatividad y el conocimiento, exige que los trabajadores sean partícipes reales del proyecto y se sientan motivados.»³⁰⁴

El sentimiento de esta exigencia interna respecto a la participación de todas las personas se sustenta sobre el conocimiento de que el factor de diferenciación nace de las capacidades emocionales de todas las personas de un proyecto:

«Nadie tira la tecnología por la ventana, pero las personas sí las tiran.

»En ese tipo de empresas no creen en el proyecto, su mente no está totalmente liberada y su capacidad emocional, que es lo que va a diferenciar un proyecto de otro, no se desarrolla.»³⁰⁵

De forma coherente con los sentimientos, las ideas sobre la participación creativa también se encuentran unidas a un compromiso social:

«Estamos preparando personas para la empresa, lo cual es un error brutal. Debemos preparar personas para la sociedad. Y luego que elijan y tengan oportunidades para experimentar y desarrollar sus capacidades, porque cada uno es diferente. No hay dos personas iguales en el mundo ni dos días iguales. Y esa diversidad se produce porque cada uno puede crear algo diferente; para ello tenemos que tener la oportunidad de crear, pero esa oportunidad no se hace con normas y con unos mandando y otros obedeciendo. [...]

»Cada uno somos diferentes, es lo que hace el equipo, es lo que hace que al final la cuadrilla estemos a gusto. Esta es la manera de liderar: no exigiendo lo mismo, sino respetando.»³⁰⁶

Y de puertas adentro del proyecto, las ideas clave giran en torno a la comunicación, la responsabilidad y también la creatividad, facilitada no ya solo por la capacidad natural de las personas, sino por la manera de organizar el desarrollo de la actividad. De nuevo, lo encontramos aplicado y descrito con referencia a la cooperativa Irizar:

«No es polivalencia lo que trato de lograr. Es algo mucho más amplio. Es una organización horizontal, es una distribución de las responsabilidades, es una organización más comunicada y creativa. Lo que tratamos es que no haya personas que hagan tareas repetitivas.

»Y al referirme a la tarea, tocamos otro punto muy interesante. Si las personas están haciendo tareas, es que realizan trabajos repetitivos, las personas somos tan inteligentes que al de uno, dos, tres, cuatro meses de hacer una tarea, la sabemos hacer perfectamente. Solamente necesitamos nuestros movimientos corporales, poco cerebro y nada de motivación.

»Nos perdemos la inteligencia y la capacidad de creación está en otro sitio. Lo que intentamos es que dediquemos, no solamente las manos y el cuerpo a lo que estamos haciendo, sino el cerebro y la ilusión de crear algo nuevo, a ser autónomos. Y para eso tienen que saber qué importancia tiene su trabajo para el conjunto del proyecto Irizar, tienen que interactuar.

»Y para eso es necesario conocer que lo que ocurre hoy no tiene nada que ver, posiblemente, con lo que sucedió ayer. Cada día se producen cosas diferentes. Cada día nos podemos encontrar con una problemática o con algún asunto diferente y tenemos que

comunicarnos con una persona distinta y eso comporta tomar decisiones diferentes y supone compartir el proyecto de forma global.»³⁰⁷

Hay comunicación porque hay necesidad de compartir; esta existe por la conciencia tanto de carencias propias como de riquezas ajenas, y a la inversa, así como del mutuo beneficio que se puede generar en las dos direcciones. ¿Cómo influye la diversidad de las personas en la comunicación que se establece en el ámbito organizativo?

«Sobre ideas y gustos no hay nada escrito. El mundo de los humanos es un mundo inteligente y como tal de ideas. La diversidad y la discrepancia es una de sus consecuencias e implica una gran riqueza. Por tanto, nada que añadir. Cada uno debe de saber qué es lo fundamental. Lo único que siempre añadiré es que forme parte del buen camino para construir el futuro.»³⁰⁸

¿Y cuál es el resultado de participar a través de la comunicación?

«Una vez más creo en la necesidad de compartir, no necesariamente de consensuar. La diversidad es buena. Se trata más bien de más salir convencido tras escuchar alternativas y opiniones, que buscar una solución al conflicto a corto. Creo que no hay que ser cicateros con el tiempo necesario para el diálogo.»³⁰⁹

El hallazgo de soluciones comunes no elimina las divergencias. Estas, según la cultura jerárquica imperante, son un elemento negativo:

«Una empresa donde existe una jerarquía, un organigrama, diseñado en 1913, que tiene sus raíces en el modelo militar. Llena de normas, procesos y procedimientos que te empujan a lo urgente y a la tarea, es decir a la rutina, que es el mejor bálsamo para que no pienses y por tanto para que no crees nada nuevo. Donde no se permite la crítica pública, el error, la divergencia y sí el control y la falta de información total y veraz.»³¹⁰

Una consideración opuesta de las divergencias nace en la cultura de la participación, donde pasan a ser el caldo de cultivo de nuevas ideas. A su vez, estas son una carencia en la mencionada cultura jerárquica, poco proclive al cambio, lo que acentúa la necesidad de diferenciación entre las llamadas empresas:

«[En las organizaciones faltan] Fundamentalmente, nuevas ideas y en parte es porque el modelo imperante, y me refiero al jerarquizado y departamental, no crea espacios abiertos de discusión horizontales, no crea espacios para la creatividad y el reto personal o de equipos.

»Personalmente me encanta el debate, en cuanto cambio de impresiones, en el que cada uno defiende con ilusión y energía aquello en lo que cree. No tengo límite de tiempo cuando creo que es bueno que las cosas se resuelvan y se solucionen, que no se queden en el tintero, pendientes, muchas veces complicándose aún más.

»En ningún caso me parece que haya cuestiones que se deban obviar y que no sean solucionables en base al diálogo. Esta es una de las razones por las que confío plenamente en el proyecto Irizar y en cualquier otro en el que pueda participar y en el que impere la comunicación y el compartir, como fundamentos del funcionamiento.»³¹¹

Aún más importante es relacionar comunicación y la diversidad de las personas desde el momento en que el acuerdo buscado trata sobre intangibles como los valores,preciados tanto para el ser humano como para la organización empresarial que asume un proyecto de futuro:

«Los valores son algo que uno los va adquiriendo a lo largo de su vida. Lo que no se puede lograr es que por entrar aquí con veinte o veinticuatro años cambien sus valores de repente. Nosotros, lo que intentamos, es compartir unos valores. Sé que me repito al afirmar que “Buscamos un proyecto basado en las personas...”. Afirmamos que “buscamos” y tal cosa requiere una continua dedicación, un compromiso decidido para lograr un modelo determinado, con una cultura, en el ser y el hacer, lo más unificada posible. Pero de ahí a pretender que ya lo hemos logrado o que es posible lograrlo de una manera unificada y definitiva, hay un largo trecho.

»Personalmente, y creo que esto me ayuda mucho, soy consciente de la diversidad del ser humano y por lo tanto procuro respetar esa diversidad al mismo tiempo que aprovecharla, algo en lo que, también, me vengo repitiendo.

»No entender esto supongo que constituye una de las razones que lleva a establecer tantos controles, a generar tanta presión y,

por ello mismo, que intenta alienar a las personas imponiéndoles, cual si fueran robots, el cómo y el que deben hacer e incluso pensar, o mejor no pensar.»³¹²

¿Cómo incorporar plenamente la diversidad de las personas en un proyecto? K2K emocionando responde apoyándose en la campana de Gauss, para lo cual no deja de explicarla en sus charlas de forma clara y sencilla:

«La campana de Gauss es la representación gráfica de una distribución normal, donde un grupo aleatorio de datos se reparte entre valores bajos, medianos y altos, con mayor frecuencia de los valores intermedios.

»Ejemplo: altura de las personas de una organización.

»La mayor parte de las personas están alrededor de la media de altura (1,75) y a medida que nos separamos por lo alto o por lo bajo de esta media, el número de personas con esas mayores o menores alturas disminuye.»³¹³

Cuando se enfoca así el conjunto de personas de un proyecto, se distingue y entiende la realidad que forman:

«En todos los grupos humanos, ya sea que hablemos de valores, de capacidades, de características físicas, etc., se da lo que conocemos como la campana de Gauss. No es más que la consecuencia de no haber dos personas iguales en el mundo. Esto es muy importante a la hora de pensar en un proyecto basado en las personas, y no en ciertas tecnologías o estrategias, como pilar básico del éxito.

»De esta manera, podemos comprender fácilmente por qué hay personas con un alto grado de responsabilidad, otras que por mucho que te esfuerces pasan más o menos de todo y una gran parte que es capaz de entusiasmarse si el proyecto y el mensajero —el líder— las atrae.»³¹⁴

Aceptar la diversidad y contar activamente con ella equivale a dar un lugar a la aportación de cada persona, porque en todas se basa un proyecto:

«Necesitamos comprender la campana de Gauss en la diversidad de las personas porque así, además de que no nos quitará el sueño el rendimiento de las personas, nos daremos cuenta de que

se trata de sumar. No hay que juzgar, aunque estamos todo el día juzgando. Hay que intentar, desde el respeto y la comprensión de la diversidad de todas las personas, crear un proyecto común. Un proyecto es un proyecto común cuando se habla mucho, se discute, se dialoga. De lo contrario, será algo que alguien ha dicho que hay que hacer.»³¹⁵

No solamente se ha de pensar en aquello que las personas aportan en el aquí y ahora, en este momento de su evolución y trayectoria, sino valorar también sus capacidades y posibilidades, y confiar en ellas:

«En una organización todas las personas son creativas. ¿Cómo? Como una campana de Gauss. Pero si tú quieres quedarte con el más o los más creativos y por eso prescindes del o de los que tienen poca creatividad o la menor creatividad entre todos, habrás prescindido de una parte de la creatividad.

»En una organización, todos somos creativos, todos somos emprendedores. Es tan emprendedor el que parte de 0 como el que parte de 200 y llega a 3.000. La creatividad y el emprendizaje no es un problema de contar con uno o con dos, sino de contar con todos, de sumar, y con todos es tremendo lo que podemos hacer.»³¹⁶

En resumen, se trata de dar oportunidades a las personas sobre la base de la confianza en su responsabilidad:

«Las personas son responsables cuando se confía en ellas.»³¹⁷

«Lo que hay que hacer es darles oportunidades, facilitar, que se desarrolle la pasión, la inteligencia natural, la ilusión. La innovación no es hacer lo que dice el jefe. El jefe lo que hace es, en el 75% de los casos, que las personas se marchen. El 75% de las personas en la cima de la pirámide no generan valor añadido. Se dedican solo a pasar recados y tareas. Y las tareas son el anquilosamiento. Quien hace tareas te está robando la cartera.»³¹⁸

La diversidad de sus personas diferencia a un proyecto | *La realidad*

Con sentimientos y pensamientos diferentes se logra una realidad diferente:

«Hacer algo diferente supone pensar de una manera diferente y querer algo diferente. Hay que dejar de creer que unos pocos deben decidir lo que deben hacer los demás y pasar a creer que entre todos podemos lograr más.»³¹⁹

La gran y deseada diferencia nace de contar con todas las personas. Y, ¿cómo se realiza esto? Sencillamente, trasladando a escala de todas las personas lo que suelen hacer dos de ellas cuando se ponen de acuerdo para llevar adelante un proyecto, cuando deciden contar la una con la otra. Se hace comunicando a todos y entre todos, en un tiempo de reunión cuyo nombre adecuado puede ser el de «asamblea», con estas características:

«No son patrimonio exclusivo de las cooperativas. He estado en una S.A. en Sevilla o en Manresa, y cuando pones a 300 personas juntas para contarles un proyecto nuevo que no le han contado nunca, que algunos llevan 30 años trabajando juntos, y aun así nunca han estado en un espacio todos al mismo tiempo, en ese momento se genera una energía que es la base para crear un fenómeno diferente.

»Ese es el valor de la asamblea, la energía que se crea en un foro en el que hay una apuesta en común, un acto sublime, fundamental, la unión de todas las personas en un proyecto compartido. En la primera de Irizar pasó algo parecido, a partir de ese día la cosa fue completamente diferente.»³²⁰

Como ejemplo, tenemos la realidad de ner group, que comprende organizaciones de diferente forma jurídica —cooperativas, sociedades anónimas, limitadas, etc.— en las que se integran alrededor de 2.000 personas, todas diferentes.

La decisión de emprender un proyecto común hace nacer más decisiones conjuntas para lograr que dicho proyecto avance. Por tanto, son decisiones adaptadas a las metas y necesidades de los protagonistas en lograr este avance. Los acuerdos de la asamblea general de una organización pueden determinar también aspectos que actualmente

establecen personas ajenas a cada organización y su realidad, por ejemplo, a través de los convenios colectivos:

«Me cuesta interiorizar como razonable lo de los convenios colectivos. No creo que hoy en las sociedades avanzadas, democráticas —así es como se las denomina, aunque personalmente no conozca ninguna—, se permitiera que nos crearan normas generales, provenientes del exterior, de cómo convivir en el entorno de nuestra familia o amigos, ni tampoco que se nos tratara para todo y en todo como un número y no se tuvieran en cuenta nuestras personales y únicas características.

»De igual manera me parece una entente entre bloques, patronal y sindicatos, lo de discutir y aprobar los convenios colectivos. No es cuestión de analizar si fue positivo en el pasado, simplemente no sirve para el futuro.

»Cada Pyme siente, tiene y sueña de una manera diferente, tiene unas relaciones y unas necesidades propias, pero actualmente debe esperar a que, tras meses de sinsabores, incertidumbres, en muchos casos huelgas y más divergencias personales —cabe recordar el último convenio del metal en Gipuzkoa—, venga la receta obligatoria que a cada organización le encajará de forma diferente.

»Apostaría por que se colectivicen algunas bases como horas/año, salarios mínimos, aspectos de seguridad y salud laboral... y dejar que lo más próximo se acuerde con comunicación interna de los participantes de cada proyecto.

»Ya sé que para muchos empresarios pequeños y ejecutivos de corte clásico, las relaciones humanas con los trabajadores no son sus mayores habilidades y preferencias, pero se ha pasado el tiempo en el que todo era producir a cualquier coste. Esto, ahora, lo hace cualquiera y en cualquier lugar del mundo.»³²¹

Es un logro este nivel de comunicación y compromiso asambleario. Sin embargo, no es suficiente para dar una respuesta real a la exigencia interna de participación de todas las personas de cara al avance de un proyecto que marque la diferencia. La participación no existiría si consistiera en momentos, aunque fueran tan relevantes como las asambleas y su capacidad para asumir compromisos.

Es en el día a día, en todo momento, donde un proyecto se convierte en participativo. Lo consigue con una organización en equipos (*véase* capítulo 1), que es la forma de abrir las puertas a que todas las personas realicen sus capacidades emocionales y así logren para el proyecto su diferenciación:

«La riqueza de trabajar en equipo está en que todos somos diferentes y cada uno aportamos algo diferente.»³²²

Así lo muestra hoy en día la experiencia de las organizaciones unidas en gbe-ner Elkartea:

«A las organizaciones que componemos gbe-ner Elkartea de entrada nos une un estilo de relación empresarial diferente. Diferente tanto entre nosotros como a nivel interno entre las personas que las conforman. No se trata más que de crear un estilo organizativo basado en personas libres y responsables que trabajan en equipos, es decir, que dialogan, y con un claro enfoque a los clientes, la eficiencia y la sociedad. Sin embargo, es considerado por la mayoría de los empresarios y altos ejecutivos como casi imposible, opinan que las personas no responden.»³²³

Y en su trayectoria lo demostró Irizar, que tomó este rumbo a los pocos meses de la llegada de Koldo Saratxaga. Su eficacia y su potencial fueron destacados por la cooperativa como una de las claves que le permitieron alcanzar el reconocimiento EFQM:

«De todo ello deriva que el principal factor del éxito actual se basa en la cultura de equipos de trabajo autogestionados, integrando en los mismos a proveedores y clientes, con el objetivo común de satisfacer, sorprender y añadir valor a nuestros clientes.»³²⁴

Un ejemplo práctico de ello en el nivel del funcionamiento diario es, por ejemplo, la actividad de los Equipos de Satisfacción de Clientes —su denominación puede variar de un proyecto a otro; en la descripción a continuación se les nombra como «de Fiabilidad»—. El contenido de estos equipos rompe con el coto cerrado de poder que establece el área comercial en el seno de la organización y amplía las posibilidades de esta, al aumentar su conexión con el cliente:

«No hemos creído que unas pocas personas, los clásicos comerciales, viviendo el exterior, relacionándose con los clientes fueran capaces de aportar al conjunto todas las sensaciones que

los clientes y sus organizaciones crean, para desde ese conocimiento ser capaces de sorprender al cliente de forma permanente.

»Por ello, hemos creado equipos de relaciones con los clientes (los llamados Equipos de Fiabilidad), por áreas de mercado, en los que están el 10 por ciento del total de las personas, como tractores de esa relación constante entre los clientes e Irizar, de forma que todos vivamos al cliente. Esta medición cualitativa, en lo que se refiere al conocimiento de los clientes, es uno de nuestros objetivos más importantes y primeros para compartir.»³²⁵

Y en cualquier punto del funcionamiento de una organización se reproduce un esquema semejante, donde la participación da cabida a la diversidad, y esta a la creatividad que logrará diferenciar a la organización:

«El trabajo en equipo es una buena fórmula. Supone suma y complementariedad. Aunque la primera reacción puede que sea la de querer hacer mucho pero de forma individual, la cuestión es que se acaben entendiendo y que acaben viendo las debilidades y fortalezas de uno y otro.

»Pero está claro que, con el paso del tiempo, el trabajo conjunto da mejores resultados que el que se conseguía trabajando de forma individualizada. Al conseguir mejores resultados se sienten orgullosos de lo que hacen y de cómo lo hacen.

»Pero no podemos conseguir que todas las personas hagan exactamente lo mismo. Y eso es palpable en la vida real, pues ni todos corremos lo mismo, ni saltamos lo mismo, ni a todos nos gusta el mismo monte, ni la misma música, ni la misma comida..., Cada uno tenemos nuestras propias y únicas experiencias, nuestras sensibilidades, emociones, sentimientos... y en eso reside la riqueza humana, en toda esa diversidad de gustos, costumbres y de formas de hacer y sentir.»³²⁶

En todos los momentos de la trayectoria de una organización se presentan factores y circunstancias que escapan a su control, a sus planes. También en este caso, la diversidad compartida a través del trabajo en equipos es una garantía de éxito para un proyecto, pues permite contar con el mayor número posible de capacidades:

«Las turbulencias y lo inesperado, dan oportunidades de descubrir nuevos entornos, no previstos, no planificados. La sorpresa no la elegimos nosotros, está a nuestro alrededor.

»Los equipos que comparten visión y objetivos y están en un entorno de confianza pueden sacar grandes experiencias de compartir estos momentos de incertidumbre, que sin duda alguna les reforzarán sus capacidades ante nuevas inesperadas situaciones. ¿O todavía continuamos pensando que todo puede y debe estar en un detallado Plan de Gestión?»³²⁷

Las personas que se unen cuentan con el refuerzo del mutuo apoyo para ser constantes en perseguir las metas. Esto se demuestra especialmente valioso cuando llegan imprevistos y situaciones semejantes que suponen una dificultad:

«Este puede ser un buen momento para comentarte una estadística que he estudiado: se calcula que por lo menos un 75% de los fracasos humanos no pueden atribuirse a la falta de aptitud o de capacidad, sino a una actitud inadecuada.

»Esto demostraría que aporta más la parte emocional al éxito de las personas que la parte intelectual. La conclusión es clara, si la mayoría de las personas no conoce el éxito es porque abandona demasiado pronto.»³²⁸

En esta dirección, la realidad de un proyecto diferente apoyado en todas sus personas facilita el optimismo y la visión positiva en las circunstancias adversas, como las que estamos viviendo en los últimos años:

«Las crisis son necesarias. Y el que no salga beneficiado de esta es que no quiere levantar la cabeza. El mundo ha demostrado que de la incertidumbre y la tensión que generan las crisis, la gente agudiza el ingenio y es creativa. ¡Lo necesita!

»Por eso, y ahí está lo positivo, todos tenemos que empezar a pensar qué hago yo, cuál es mi oportunidad, mi creatividad. Y esa suma es la que va a hacer que esto cambie. De esto, el mundo va a salir reforzado.»³²⁹

«El ejemplo no es solo Irizar, donde realizamos el primer cambio organizativo radical en 1994, un cambio que sigue siendo motivo de análisis, sino también todas las organizaciones donde trabajamos en los últimos cuatro años. No hay que esperar a las

crisis económicas para llevar los cambios a las empresas. No es necesario perder la salud para aprender buenos hábitos de vida.»³³⁰



Las realizaciones

Educación y formación en el Nuevo Estilo de Relaciones (NER)

Con el optimismo y el carácter emprendedor que las caracteriza, las organizaciones que conforman ner group y gbe-ner Elkartea no se limitan a poner en práctica los valores que desean ver en su entorno, sino que además los comunican a su alrededor. Lo hacen en los ámbitos donde más los echan de menos: la educación, la empresa, la sociedad.

Vamos a ver seguidamente tres iniciativas decididas a lograr la meta de compartir el Nuevo Estilo de Relaciones (NER). Así las presentan sus protagonistas.

El Máster en Gestión de la Innovación y el Conocimiento impartido por la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), gbe-ner Elkartea y SPRI

«Este Máster es una propuesta de aprendizaje. Una propuesta planteada desde un diálogo de igual a igual entre instituciones y personas que tienen problemas y dificultades comunes y que intentan encontrar soluciones innovadoras. Es un Máster que da voz a modelos y experiencias distintas, a la universidad y a la empresa, a académicos y a profesionales, a la teoría y a la práctica. Al trabajo en el aula y a la experiencia práctica y directa de la realidad de la empresa.

»Con el trabajo en el aula queremos asegurar, desde distintas perspectivas, un conocimiento amplio sobre las características de nuestras sociedades; queremos contribuir al desarrollo de

habilidades comunicativas, sociales y organizativas; queremos proporcionar materiales, recursos y herramientas para el intercambio de ideas, el desarrollo de la creatividad y la adquisición de competencias. El contacto directo con la realidad de las organizaciones va a tener lugar a través de gbe-ner Elkarte. En sus distintos Proyectos empresariales las personas que cursen este Máster van a poder experimentar y participar en directo de un nuevo estilo de relaciones basado en las personas, el trabajo en equipo, la comunicación, la libertad y la responsabilidad.

»Este Máster es, en definitiva, una propuesta equilibrada de discursos y prácticas en torno a la innovación y el conocimiento. Desde esta perspectiva plural se ha establecido la alianza entre SPRI, UPV/EHU y gbe-ner Elkarte que hace posible esta oferta formativa.»³³¹

«Organizaciones basadas en personas. La experiencia del nuevo estilo de relaciones». Programa formativo avanzado para directivos impulsado por la Cámara de Comercio de Gipuzkoa

Se trata de una formación teórico-práctica liderada y coordinada por Koldo Saratxaga y el equipo K2K emocionando, e impartida por diversas organizaciones de ner group. En la segunda edición, cursos 2011-2012, participan, junto con K2K, Urtxintxa eskola, TTT Goiko, Panelfisa, Lanik Ingenieros, Kondia, Ipar Kutxa y Royde.

El programa está apoyado por el Departamento de Innovación, Desarrollo Rural y Turismo de la Diputación Foral de Gipuzkoa y por el Fondo Social Europeo y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

Esta es la descripción que se nos ofrece en el sitio web:

«En las organizaciones empresariales de nuestro entorno es difícil encontrar alguna que no afirme que las personas son su activo más importante, que no tenga un plan de responsabilidad social corporativa, que no apueste por la innovación y el conocimiento.

»Sin embargo, en muy pocas ocasiones las palabras se traducen en hechos, en la mayoría de los casos, muy probablemente, no

tanto por falta de interés o voluntad, sino por temor a lo desconocido, por no saber muy bien cómo trasladar esos valores de los papeles y la realidad del día a día de las organizaciones.

»Este programa pretende exponer de una manera práctica y participativa cómo organizaciones empresariales de todo tipo están poniendo en práctica de manera real y exitosa esos valores, cuáles han sido sus dificultades, sus logros y sus ilusiones.

»El seminario se configura en base a seis encuentros, cada uno de ellos enfocado en una temática concreta, expuesta desde la experiencia práctica de las personas de diversas organizaciones que están poniendo en práctica el Nuevo Estilo de Relaciones.

»Se compartirán experiencias de organizaciones empresariales con diferente personalidad jurídica, desde cooperativas hasta sociedades anónimas, pasando por Sociedades Laborales, Fundaciones o Asociaciones sin ánimo de lucro; de distintos sectores de actividad, industriales, servicios, financieros.

»Los encuentros no pretenden aportar un mero conocimiento de buenas prácticas, sino ir encajando las piezas de una manera completamente diferente e innovadora de liderar y gestionar una organización empresarial. La fórmula de los Encuentros pretende que los asistentes no sean meros receptores de información, sino partícipes activos aportando sus experiencias, dudas, inquietudes y reflexiones.»³³²

gbe-ner Elkarte: Idea educación-formación en el nuevo estilo de relaciones en Colombia

Con esta iniciativa, gbe-ner Elkarte ha colaborado con la Fundación Onduz en dar educación y empleo a un sector de la población colombiana para el que no hay en la actualidad «personas que puedan formar en cultura socio-empresarial a los que trabajan en áreas productivas». La meta es aportar conocimientos que permitan a estas personas crearse un medio de vida y sostenimiento de sus familias, ya sea mediante el autoempleo o uniéndose, por ejemplo, en cooperativa.

Lo que sigue a continuación es parte de las páginas que *hurbilean*, la revista de gbe-ner, dedica a exponer esta realización:

«En abril de 2011, cinco personas voluntarias de gbe-ner Elkartea (3 de AMPO y dos de LANCOR) se desplazaron hasta Colombia para realizar la idea relacionada con el desarrollo de un estilo de educación-formación basado en el Nuevo Estilo de Relaciones (NER).

»Esta acción se desarrolló en algunos colegios y centros de formación profesional de la ciudad de Barranquilla y en Ciudadela de la Paz. Esta última barriada es en la que habitan los “desplazados”, población que se vio obligada a abandonar su hogar huyendo de la guerra y que, debido a la situación de pobreza y al individualismo que les caracteriza, necesita ayuda para sacar sus proyectos adelante. [...]

»Las cinco personas de gbe-ner que allí se desplazaron aportaron su conocimiento y experiencia en el Nuevo Estilo de Relaciones, contando con la inestimable colaboración de la Fundación ONDUZ de Barranquilla para la organización de las visitas a los colegios y desplazamientos.»³³³

«Con el desplazamiento en julio a Colombia de Nagore Etxeberria, Jaione Otegi y Jon Iparragirre de AMPO, además de David Hierro y Unai Bardisa de LANCOR se ha cumplido el objetivo previsto cuando aprobamos la idea.

»En total han sido 8 las personas de gbe-ner desplazadas a dicho país para educar y formar en el Nuevo Estilo de Relaciones a los habitantes de Ciudadela de la Paz y presentar nuestro estilo de relación en diferentes centros educativos.

»Unai Bardisa ha participado en los dos desplazamientos, puesto que consideramos conveniente que los habitantes de Ciudadela tuvieran esta segunda vez, como nexo de unión entre las dos visitas, la referencia de una de las personas que participó en el primer desplazamiento de abril.»³³⁴

Capítulo 10

La confianza

El sentimiento

La armonía en la diversidad: el proyecto común

El pensamiento

Proyecto basado en todas sus personas

La realidad

Introducción

«No sé si he creado una cultura en el sentido de que no sé si está arraigada en el sentimiento de cada uno.»³³⁵

La forma de sentir la vida, de vivir, es la cultura de una persona. Es el fruto de su «cultivo» interior, como significan las raíces centenarias de la palabra «cultura». La cultura que se encuentra antologada en este libro lleva el nombre de Koldo Saratxaga en su título. Como todas las culturas, es única, aunque comparta rasgos de otras y a su vez pueda ser compartida.

«Cultura de servicio, de estilo de relación y de comunicación.»³³⁶

Y positiva, de largo plazo, gran paciencia y centrada en los sentimientos:

«Tengo claro que mi función como líder del proyecto es actuar sobre los sentimientos negativos hacia el modelo para procurar sustituirlos por confianza, entusiasmo, optimismo..., y con tiempo, procurar que se cree una nueva cultura. Es necesario cambiar los sentimientos para poder cambiar los comportamientos.»³³⁷

La confianza | *El sentimiento*

Los rasgos anteriores nos devuelven al curso que llevan las presentes páginas, a la diversidad de las personas valorada como una riqueza, pues facilita que un proyecto se diferencie de los demás (*véase* capítulo 9).

La comunicación que permite a las personas conocer y dar a conocer capacidades emocionales permite también integrar las diferencias para encontrar elementos de unión:

«Creo en que una cultura integrada y compartida acerca más a las personas, crea lazos afectivos, genera más seguridad de cara al futuro, hace que se sientan más fuertes porque ven espacios amplios de actuación que provienen del mayor conocimiento global y de una comunicación unificadora, así como de un liderazgo cercano que genera confianza.»³³⁸

Armonizar la diversidad supone así crear un proyecto común que, además de diferente, se basa en la confianza entre las personas. Se asume como cultura y en el día a día del trabajo en equipo, donde favorece el desarrollo de las capacidades de las personas:

«Sin confianza, toda creatividad, toda ilusión, toda disponibilidad del talento al servicio de la actividad son pura fantasía.»³³⁹

«Confiamos en las personas y en que los equipos actúen y respondan con responsabilidad. Con estas pocas ideas sencillas hemos ido caminando.»³⁴⁰

«Las personas aportamos más en un entorno de confianza, y libertad que de mando. Las personas aportamos más si se nos ofrecen oportunidades y se nos dan responsabilidades que si se nos controla continuamente de una u otra forma.»³⁴¹

La confianza nace al compartir la verdad:

«La verdad es el fundamento de la confianza y la confianza resulta indispensable para que las actividades interpersonales sean realmente efectivas.

»Cuando me refiero a la verdad y su contenido, no me refiero a la verdad absoluta —que, por cierto, nadie posee—, sino a esos pensamientos, conocimientos, noticias e informaciones de los

que cuantas más personas son partícipes más cómodas, seguras y confiadas se sienten con serlo.»³⁴²

Para subsistir y para sostener las relaciones en un proyecto común, la confianza requiere comunicación y transparencia:

«Si no hay confianza, no hay proyecto común, ningún trabajador apuesta por la empresa, se limita a cumplir sus ocho horas y se va. Para que haya confianza se necesita comunicación y transparencia y así los trabajadores además de la fuerza pondrán su ilusión, su pasión y su cerebro en su labor diaria.»³⁴³

«Únicamente cuando se trata de organizaciones totalmente transparentes, donde reina la confianza, donde se tiene un proyecto común, donde se trabaja en equipo, es la comunicación una realidad. Sin ella no puede haber unión, no puede haber retos compartidos.»³⁴⁴

En un proyecto de todos, como indica su nombre, el poder se encuentra repartido, ya sea en autoridad, por la gran autonomía de los equipos, como en información y comunicación de todo tipo, incluida la comercial y financiera, como, en general, en todos los aspectos que confieren poder a las personas en el seno de una organización. Los sentimientos excluyen, pues, el anteponer ambiciones personales al interés general. Es una forma de sentir que no tiene cabida en la cultura imperante, indica Koldo desde su experiencia:

«Hay muy pocos empresarios que quieren ser transparentes. Tienen miedo a perder cuota de poder porque no se fían de su gente. Y sin confianza, que es la base de una relación, no hay nada que hacer.»³⁴⁵

«La organización piramidal no tiene a la comunicación como un valor. Le sirve con la “información necesaria para cada momento”.»³⁴⁶

«La transparencia tiene que ver con la confianza y en las empresas, hoy en día, no hay confianza. Por eso hay tanto individualismo. No se le puede echar la culpa al joven, al de abajo. La culpa la tiene siempre el de arriba. El jefe. Porque no ha conseguido ilusionar a los demás, y no les ha dado confianza para que se ilusionen con ese proyecto. A estos hay que decirles: “Amigo mío, eres un mal gestor”.»³⁴⁷

La elección de la cultura emocional —de los sentimientos que cultivar— puede basarse en la respuesta a la pregunta por el recorrido de futuro que puede tener la confianza o bien, la desconfianza:

«A veces pienso que esta sola frase: “un nuevo estilo de relaciones” es suficiente para expresar todo lo que siento sobre la necesidad del cambio urgente y que quien lo comprenda dará el gran salto y quien no, se quedará con sus formas y, permitidme que sea crudo, con sus temores y desconfianzas y, casi seguramente, con el fracaso de cara al futuro.»³⁴⁸

«¿Por qué estamos tan cerrados al cambio organizacional? ¿Por qué cuesta tanto confiar en las personas y crear hablando y escuchando a las personas que tanto saben de lo suyo y de lo que les rodea? Y saben tanto porque llevan años haciendo lo mismo y viendo y viviendo los mismos errores y problemas. Como he dicho tantas veces y no me cansaré de repetir: los problemas son oportunidades para el ingenio y la creatividad, para que las personas creen y aporten y, por tanto, se sientan apreciadas, consideradas y estimuladas a mejorar en todos los sentidos.»³⁴⁹

La armonía en la diversidad: el proyecto común | *El pensamiento*

Estos sentimientos orientados a la integración de la diversidad de las personas en un proyecto común se explican en ideas igualmente sencillas y claras, que abarcan todo lo esencial desde la perspectiva general hasta los detalles:

«La falta de objetivos comunes, por tanto, de comunicación, transparencia y confianza, hace que las llamadas empresas (empresarios + trabajadores) no funcionen como un proyecto único basado en lo más importante, que es la totalidad de las personas que la componen, independientemente de sus responsabilidades, focalizadas de forma ilusionante en los clientes, lo cual se alimenta con mucho cariño y dedicación, y en la eficiencia, lo cual implica una total transparencia e igualmente realizar una dedicación explícita a la formación económica, así como financiera, en los momentos actuales.

»Personas, clientes, eficiencia nos llevan a mantener actividades que son referencia en innovación, calidad, servicio y manejo de los costes. Todas las personas pueden y deben aportar en estas claves, tenemos muchos ejemplos que lo validan.

»Corresponde a los que más responsabilidades tienen lograr proyectos ilusionantes y participativos. Lo mismo que no creo en las organizaciones de organigramas conformados en departamentos estancos con objetivos estancos, tampoco en continuar con el caduco paradigma de empresa “y” trabajadores.

»En esta nueva era del conocimiento y la información no tienen futuro las Pymes que continúen con más de lo mismo. Se impone remar al mismo ritmo y constancia o será cada vez más complicado arribar a puerto.»³⁵⁰

Como en el caso de los sentimientos, estas ideas encuentran en ocasiones que la tierra en la que van a arraigar está ocupada por otras ideas con las que no pueden coexistir. En consecuencia, hay que elegir. El resultado de esta decisión, cuando es tomada por las personas que poseen el poder organizacional, tiene consecuencias que afectarán a toda la organización, en negativo o en positivo. En este segundo caso, contribuirá a transformar la organización en un proyecto común:

«Mi idea de organización es, ante todo, un proyecto basado en las personas y en unas nuevas relaciones. Soy un soñador nato de unas nuevas formas de relacionarnos, pero no estoy hablando de utopía, sino de realidades desarrolladas en muchas empresas. Nuestra propuesta va contra la cultura empresarial y organizativa establecida porque lo que proponemos es que la gente trabaje en equipo de verdad, que se comunique, tenga confianza, que sea generosa y acepte y participe en un proyecto común.»³⁵¹

En estos primeros pasos, otro pensamiento que asumir de forma particularmente clara por parte de los máximos responsables es el contenido de la idea de transparencia, confianza, comunicación. Existe un motivo para ello:

«Para mí, la credibilidad de las personas que tienen más responsabilidades es básica. Es vital. Siempre hemos podido equivocarnos, pero nunca he querido ocultar o disfrazar absolutamente nada que en cada momento crea necesario compartir. Eso es esencial para liderar un proyecto como el

nuestro, aunque también, sinceramente, para todo en la vida. Coherencia, coherencia... y sinceridad. No hay otro camino que una cultura profesional y humana basada en la confianza.»³⁵²

Cambia así el concepto que las personas tienen de la organización empresarial en la que trabajan:

«El estilo que nos une supone un gran cambio cultural y una revolución en las relaciones laborales, ya que el proyecto se convierte en único tanto para la propiedad como para las personas que lo comparten trabajando.»³⁵³

A partir de aquí, la conclusión se ofrece de forma lógica. Cada proyecto es único, por lo que deberá encontrar por sí mismo su forma de vivir y evolucionar:

«Empecemos a pensar que el problema no es este mes, ni el año que viene, ni el siguiente, el problema está mucho más lejos pero que se acerca a marchas agigantadas. Hay que crear una cultura, una forma de vivir el proyecto que haga que se regenere continuamente. Hay que olvidarse de seguir las mejores prácticas, hay que crear las mejores prácticas.»³⁵⁴

Proyecto basado en todas sus personas | *La realidad*

En la práctica, ¿cómo se empieza a realizar un proyecto de todos?

«En definitiva, la cuestión consiste en cómo hacer para que esas personas que se reúnen todos los días tengan algo en común que les haga sentirse orgullosos. Y la solución no es otra que contar con un Proyecto común, solo en eso y en todo eso, un Proyecto común.

»Y para ello se deberán desarrollar permanentemente aspectos tales como la comunicación, la responsabilidad y la interacción libre. Permanentemente hay que estar haciéndolos realidad, facilitándolos.»³⁵⁵

Las personas han pasado a ocupar el primer plano en esta nueva organización empresarial. Y si hay algo que así lo confirma es que se les dedica un recurso preciado: el tiempo.

«Tenemos que cambiar el discurso de “las personas son lo más importante” y la realidad de “no tengo tiempo para estar con ellas”.»³⁵⁶

Este tiempo puede provenir de una mayor eficiencia en su uso, pero también de dejar de dedicarlo a lo que no interesa, una vez que la escala de valores organizativos ha cambiado:

«Evitamos procesos escritos, procedimientos que la gente no entiende. Explicamos las cosas de forma que parezcan sencillas, que lo son en el fondo. A cambio de la burocracia muy costosa y poco efectiva aplicamos la comunicación.

»Esta es la parte dura, pero efectiva, la necesidad de una comunicación permanente.

»Debemos buscar el equilibrio entre la mínima burocracia y la máxima relación.»³⁵⁷

Cultivar las relaciones con las personas forma parte de los cometidos y las responsabilidades necesarias para la marcha de una organización, del mismo modo que son necesarias la producción de los bienes y servicios, o la comercialización.

«Cuando hablamos de ratios, de números... un aspecto prioritario para nosotros es mirar cuánto tiempo estamos reunidos, compartiendo —lo que nosotros llamamos “conviviendo experiencias”—. Eso es democratizar y compartir el proyecto. Luego cada uno tiene sus responsabilidades en equipos.»³⁵⁸

Este trabajo requiere un desarrollo que reúne aproximadamente estos rasgos, visto desde fuera:

«Entonces, si tengo un proyecto, la pregunta sería: ¿es compartido? Y la siguiente: ¿cómo se hace eso? Pues tan sencillo y tan difícil como compartir un proyecto de viaje entre unos amigos o como crear un proyecto de familia. Lo que está claro es que requiere de mucha comunicación, de muchas horas de relaciones, de muchas opiniones dispares, de mucho ceder, de mucha visión de futuro... de liderazgo. Todo y más hasta llegar a unos objetivos comunes que luego es necesario llevar a la realidad. [...]

»Una vez conseguido, decidir y lograr el qué, el quién y el cómo resulta, sinceramente, mucho más alcanzable.»³⁵⁹

Junto con los aspectos emocionales e intelectuales, la cultura de relaciones aporta eficiencia:

«He visto mucha resistencia a este modelo basado en las personas. Se encuentra mucha oposición porque exige mucha comunicación en vez del habitual “ordeno y mando”, pero a la larga es más efectivo y también productivo. Es preciso ganarse a la persona, no considerarle un subalterno sin posibilidad de pensar. Ya no tendrás que controlarlo. Vale la pena emplear una hora para explicarle algo, en vez de ordenárselo sin más.

»Aún hoy el compartir, el hablarnos, el ceder... en el seno de la organización es contracultura, implica un estilo de relaciones diferente.»³⁶⁰

Una eficiencia que tiene que ver con los resultados inmediatos y también con los de largo plazo, por lo que dar continuidad al estilo de relaciones es también una inversión:

«Quien tenga la menor duda de que esta es la mejor inversión de las realizadas en toda su historia es mejor que ni lo intente. Tener la capacidad de que en tres horas, hacer que cientos de personas se puedan ilusionar con un proyecto con una idea, no tiene precio. Lograr un principio de idea común, de modelo común, es decir, definir una estrategia que va a comenzar a diseñar el estilo y cultura tanto interno como externo de los próximos años, es la mejor inversión que pueda hacer cualquier empresario.

»Pienso que el problema, en muchos casos, no es debido al “tiempo perdido” sino a la falta de ideas, de visión de futuro, en resumen, de liderazgo.»³⁶¹

Entre las personas que hacen caminar un proyecto se encuentran también los proveedores, con quienes el estilo de relaciones es semejante:

«En mis muchas relaciones con los proveedores, siempre les he dicho que tenían cliente para rato si eran los mejores en las claves mencionadas y no solo en una parte de ellas. Que nosotros patearíamos el mundo buscando nuevas oportunidades,

como así se hace, pero que nunca serían sustituidos sin un claro motivo.

»Hoy en día, no se puede competir en el ámbito mundial si no se cuenta con los mejores compañeros de viaje. Esto requiere unas reglas de juego claras y transparentes, entendiendo que formamos parte de una cadena hasta el cliente final. No creo posible lograr esto con unas relaciones tradicionales y sin una comunicación amplia y transparente basada en la confianza mutua.»³⁶²

El retrato a grandes rasgos de un proyecto basado en las personas nos dejaría la siguiente imagen de esta realidad en continua evolución:

«La unión de personas libres, cooperando en confianza con el resto de las personas que forman el proyecto común al que dedican con ilusión y un buen toque de pasión sus capacidades y valores.»³⁶³



Las realizaciones

Las semillas del Nuevo Estilo de Relaciones han arraigado hoy en más de 20 organizaciones. Este estilo se encuentra actualmente al cuidado de casi 2.000 personas, dedicadas a sembrar, mirar al futuro...

Koldo Saratxaga y todo el equipo K2K, Ainara, Joana, Asier, Jabi, Óscar, Pablo y Peio, que acompaña a Koldo en su actual andadura, pueden disfrutar con creces de la satisfacción de ver cómo crece este estilo de relaciones impulsado por la libertad y la responsabilidad de quienes lo acogen.

Estos cientos de personas que hoy son *ner group* expresan encontrarse felices en su cambio, a la vez que ser conscientes de las dificultades. Por esto último, se empeñan en destacar que no es un camino de rosas, dado el deslumbramiento que con toda justeza provoca un estilo rompedor con los aspectos negativos de la cultura imperante. Junto con ello, nos sorprenden con una realidad renovada que además no dudan en

compartir en diferentes foros empresariales con la actitud solidaria de impulsar una transformación semejante en otras organizaciones.

El Foro de Experiencias dinamizado por Koldo Saratxaga y K2K emocionando en la Diputación Foral de Bizkaia: Grip-on Tools, Icaza, Ingemat, WalterPack y Lancor

Desde 2008, y gracias al interés del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, K2K emocionando ha generado un foro de encuentro empresarial. Las diferentes sesiones son impulsadas por organizaciones que han emprendido una trayectoria con el Nuevo Estilo de Relaciones y asisten a las mismas más organizaciones que buscan impulsar su trayectoria y buscan respuestas fuera de la cultura imperante.

Grip-on Tools, Icaza, Ingemat, WalterPack y Lancor son organizaciones de *ner group* que han protagonizado diversos encuentros de los que dan constancia los artículos del blog «Servicio de Innovación 2.0»³⁶⁴. Personas de diferentes equipos de las mencionadas organizaciones exponen cuál es el proyecto de todos, la participación que tienen en él como integrantes de uno o varios equipos y también su aportación personal.

Son numerosos los sentimientos, pensamientos y realidades compartidos. Entre todo ello encontramos experiencias como la que refieren las personas del proyecto Grip-on Tools:

«Destacó el salto que ha supuesto pasar del “mapa de procesos” a un nuevo organigrama “redondo” con equipos conectados y con amplio espacio para la comunicación. [...]»

»Hay un mejor ambiente que tiene que ver con la satisfacción del deber cumplido. En la medida en que se ha confiado en las personas y se les han asignado nuevas responsabilidades, la iniciativa ha emergido.»³⁶⁵

A su vez, en Icaza destacan lo siguiente:

«Ahora los proyectos que tienen son del equipo, no de cada persona, lo que favorece la implicación conjunta en los proyectos. Hay más reuniones con contenido y significado. Se aprovechan las reuniones para aportar ideas...»³⁶⁶

En el caso de Ingemat, aportan este retrato de su cambio organizativo:

«Los equipos participan en las ofertas desde el origen hasta el fin. Ha desaparecido la figura de jefe de proyecto

»Fundamentalmente han pasado de trabajar por tareas a trabajar en equipo. Los equipos se plantean retos ambiciosos, deciden cómo acometerlos y luego evalúan los resultados.

»Existe una transparencia informativa absoluta. Los despachos han desaparecido para convertirse en salas de reuniones. No existe el reloj de fichaje.

»Su función es facilitar, dar sentido global al proyecto, estar al servicio de las personas y, a todas horas, escuchar y dialogar.

»Es un entorno donde se va aprendiendo cada día. Cada persona responde de manera distinta. No todos aportan igual.

»El plan anual (el PIO Plan de Ideas y Oportunidades) es participado por todas las personas.

»Han pasado de imputar un 75% de horas a pedidos a un 95%.

»Antes se miraba al jefe, ahora se mira al cliente.

»La clave está en compartir. En su opinión o se comparte o no se puede ir muy lejos con la inteligencia de solo el equipo directivo tradicional.»³⁶⁷

Los participantes de Lancor coinciden en comentar estos aspectos, entre otros:

«Comentaron que existe una total transparencia informativa y que se sienten protagonistas de su trabajo y partícipes de la cosecha. Ahora nadie les dice lo que tienen que hacer, fijan sus propios objetivos, trabajan contra pedido, se responsabilizan de todas las actividades de la producción, y los viernes cuando la semana ha ido bien alargan “el rato del bocadillo” para celebrar el éxito.»³⁶⁸

El proyecto WalterPack también ha compartido algunas vivencias de su larga trayectoria en la nueva cultura empresarial, por ejemplo, las siguientes:

«La forma que han tenido de afrontar la crisis. Con aprobación por consenso de bajarse un 7% el sueldo, que luego a su vez ha

podido recuperarse porque la coyuntura económica así lo ha permitido, y el compromiso de contar con todas las personas para salir juntos y reforzados de la crisis.

»En resumidas cuentas hemos hablado de:

»Construir confianza, sembrándola, tejiendo unas relaciones en las que las personas y sus inquietudes están en el centro de la gestión.

»Brindar oportunidades para que aflore el talento.

»Asumir que el conflicto es inevitable pero que lo crucial es afrontarlo de manera que se convierta en una fuente de aprendizaje y mejora

»Hablamos de permitir que las personas se apropien de su propio trabajo, de que se empoderen, de que los equipos se basen en la colaboración mutua.

»Hablamos en definitiva de apostar por formas de organizarse y relacionarse que favorezcan la supervivencia a corto y a largo plazo de las organizaciones y que cumplan su objetivo que no es otro que crear riqueza social en el entorno en el que se desenvuelven.»³⁶⁹

TTT Goiko y Correeanayak: ADEGI, Foro Burgos y Jornada Internacional sobre la Participación de las Personas en las Empresas

Otro foro empresarial, en esta ocasión gipuzkoano, ADEGI, la Asociación de Empresarios de Gipuzkoa, ha disfrutado de algunos encuentros en los que han compartido su experiencia los protagonistas del cambio organizativo con el Nuevo Estilo de Relaciones (NER).

Así, la jornada «Un nuevo estilo de relaciones. Experiencia ner group» sirvió para dar a conocer, primeramente, una visión de conjunto sobre los elementos del NER y su aplicación en el proyecto ner group, exposición que realizó Koldo Saratxaga. Después, Xabier Berasategi, director general de TTT Goiko, explicó la experiencia que están teniendo de cambio organizacional. De ambas intervenciones se ha publicado la grabación en vídeo³⁷⁰.

Meses más tarde, Correanayak abrió una nueva edición de los encuentros AdegiTop con el encuentro titulado «Nuevo estilo de relaciones: Cambio cultural hacia un proyecto basado en las personas». En esta ocasión, el encuentro comenzó por una presentación de la organización para centrarse seguidamente en una completa exposición sobre la «Implantación Nuevo Estilo de Relaciones», que dio cabida a los aspectos: qué es el NER; motivos para el cambio; objetivos; proceso de implantación; evolución; resultados. Como en todas las ocasiones y encuentros sobre el NER, se concluyó con un debate³⁷¹.

Ni TTT Goiko ni Correanayak se quedaron aquí, en compartir su experiencia exponiéndola en unión de K2K emocionando, sus asesores del cambio organizativo. En ambos proyectos se da la circunstancia de que, por separado y en solitario, han llevado su experiencia del Nuevo Estilo de Relaciones a otros foros empresariales.

En la quinta edición de ForoBurgos Economía y Empresa, José Ignacio Nicolás-Correa, presidente de Correanayak, dio una ponencia que tituló «Hora de cambiar: Reformas estructurales»³⁷². Entre las ideas que propuso a su auditorio se encuentran las siguientes:

«¿Qué hay que hacer?

»Una Revolución Empresarial.

»Convertir a las empresas en organizaciones de interés común para propiedad y trabajadores.

»Donde todos sus integrantes consideren que el lugar donde trabajan es algo suyo.

»¿Cómo?

»Dando a los trabajadores el protagonismo que merecen, en detrimento de los Comités de Empresa que no sean capaces de entender que el mundo ha cambiado.

»Exigiendo a los empresarios que potencien el sentido de responsabilidad de los trabajadores, ofreciéndoles ser los protagonistas de las empresas en las que trabajan.

»Hay que liberar la potencialidad de las personas que trabajan en cada empresa.

»Los empresarios mantenemos una tapa encima de los trabajadores que les impide crecer y desarrollarse.

»Hay que considerar que la empresa pertenece a la propiedad y a las personas que trabajan en ella.

»Una empresa, sin empresario no nace pero, sin un grupo de personas que la desarrollen, no crece.

»Hay que repartir los beneficios (si los hay) entre la propiedad y el conjunto de los trabajadores.

»Conclusión:

»Los empresarios, los trabajadores y los sindicatos que pretendan seguir actuando como antes de la crisis tienen los días contados.»³⁷³

Y Xabier Berasategi, por su parte, era invitado como ponente a la Jornada Internacional sobre la Participación de las Personas en las Empresas / Pertsonak enpresan duten parte hartzeari buruzko nazioarteko jardunaldia, donde impartió la charla «TTT Goiko: Proyecto compartido / TTT Goiko: Proiektu partekatua»³⁷⁴. Sus primeras palabras son una invitación a superar la brecha y la división existente en el mundo empresarial entre trabajadores, sindicatos y propietarios, así como dentro de cada organización con la división en departamentos estancos. Por ello, cuando seguidamente expone la experiencia de cambio en TTT Goiko y su búsqueda de futuro, incide en primer lugar en los valores de la confianza y la transparencia. Después, plantea la orientación al cliente y en tercer lugar la meta de lograr un proyecto compartido.

«Empresa utopía / Utopía empresarial»: IV Jornada Forokoop «La innovación social en la empresa»

En el más reciente congreso Forokoop, una jornada que se celebró con el título de «La innovación social en la empresa», Koldo Saratxaga participó en una mesa-debate con Txomin García, uno de los vicepresidentes de la Corporación MONDRAGON y actual presidente de Caja Laboral. El tema del debate era «Empresa utopía / Utopía empresarial»³⁷⁵.

Tras la exposición de los dos protagonistas del debate, el moderador, el periodista Mariano Ferrer, situó los discursos de ambos. Por un lado, Txomin García, que había señalado al entorno y a la influencia de este

sobre personas y organizaciones. Por otro lado, Koldo Saratxaga, que había identificado el problema o la oportunidad en todo aquello que somos las personas y las organizaciones. A partir de aquí, Mariano Ferrer preguntaba primero a Txomin:

«¿Estaría de acuerdo en que, según la exposición de Koldo, lo que usted nos propone es más de lo mismo?»

Y preguntaba después a Koldo:

«¿Estaría de acuerdo en que tendría usted que explicarnos cómo se rompe esa baraja con la que jugamos para tan malos resultados?»

La sonrisa y el asentimiento de Txomin García ante la sinceridad de Mariano Ferrer nos dan una idea del clima del debate, positivo, constructivo y cordial. Tras su intervención, el moderador vuelve a dirigirse a Koldo Saratxaga para lanzarle de nuevo la pregunta, ahora con un añadido: «¿cómo sobrevivimos mientras rompemos la baraja?».

«Mientras tanto, tenemos que dar ejemplo.

»En nuestro caso, en lo que nosotros vivimos como NER, Nuevo Estilo de Relaciones, que llevo veinticinco años con ello, pero cinco años desde que dejé Irizar, estamos veinte organizaciones y casi dos mil personas. No hemos echado a nadie. Estamos tomando las decisiones en asamblea.

»Estamos participando y poniendo dinero también en la educación, porque estamos preparando personas para el trabajo y eso es una locura. ¿Por qué preparar a una persona para una industria que casi cambia cada día? Tendrán que prepararte para aprender a aprender, a compartir.

»Lo que tenemos que hacer es construir los proyectos con las personas, desde la transparencia. No hemos llegado a ninguna empresa transparente, si S.L., ni S.Coop., ni S.A.

»Cuando se consigue la confianza en las personas se consiguen verdaderas locuras, como estamos consiguiendo nosotros en ner group, con situaciones muy delicadas, con las personas absolutamente implicadas e ilusionadas, porque las personas forman parte de lo que está ocurriendo, se convierten en actores y no en títeres de la organización. Así, lo que está ocurriendo es su éxito. Ahí hay mucho aprendizaje y mucho orgullo. [...]

»Tenemos doce equipos de trabajo compartiendo cosas que están haciendo cada día, en una relación de solidaridad, con todos los defectos que tienen según la campana de Gauss, pero con un estilo de relaciones que favorece eso y que además nos hace saber que hemos de ser eficientes. [...]

»Organizaciones que están en la sociedad. Por eso queremos dedicar mucho tiempo a la sociedad y dinero, que las personas entiendan que formamos parte de la sociedad y que entiendan que el trabajo es una gozada, porque aprendes, te relacionas...

»Eso podemos hacerlo con las personas actuales y líderes que lo lleven en las tripas, pero no los tenemos. [...]

»Por eso llevamos décadas diciendo que lo primero es la educación. Liderazgo y educación. [...]

»Y si no lo tienes, bájatelo a las tripas porque no queda más remedio. No salimos adelante, no se sacan las empresas adelante si no cambiamos la manera de relacionarnos, si no sumamos energía, si no ponemos energía en la misma dirección. [...]

»Hay que saber dónde están esos líderes capaces de hacer que vayamos adelante.»³⁷⁶

Anexo I

Dos décadas que comienzan en 1991

El momento inicial de las dos décadas que comprenden estas páginas se encuentra a las puertas del otoño de 1991. Aquel mes de septiembre fue el momento, el tiempo, aunque el origen de cuanto aquí puede leerse no es una cita prevista con el calendario.

«En aquel momento coincidió que era Irizar, yo no elegí. A mí me ofrecieron Irizar y aquí vine. Pero si en vez de corresponderme Irizar hubiera estado en otro sitio, hubiera hecho lo mismo. No se trata de investigación, sino que es una permanente combinación de cerebro, corazón y entrañas.»³⁷⁷

El cerebro, el corazón y las entrañas de Koldo Saratxaga desarrollan «una permanente combinación» y también única entre los millones de seres humanos:

«Este es un mundo complejo en donde cada persona estamos en un momento diferente de nuestra existencia. Tampoco se trata de comparar. Cada cual, entiendo, vive y actúa según su fuerza interna. No creo que seamos, nadie ni más ni menos que otros, simplemente diferentes.»³⁷⁸

La «fuerza interna» es el motor para construir las vivencias y realidades que se miden con el calendario, la historia. ¿O sucede en sentido inverso?

«Me encuentro con las grandes oportunidades, no las busco.»³⁷⁹

¿Estaba Koldo Saratxaga «en el lugar adecuado y en el momento oportuno»? Mirando hoy hacia aquellos días, pudiera parecer así, pero en ese entonces, como hoy, nadie conocía el futuro. En cuanto a aquel presente, todo indicaba que Irizar, S.Coop. no era un lugar adecuado y tampoco el momento tenía trazas de ser oportuno, ni siquiera para sus cooperativistas, cuyo futuro, a corto más que a medio plazo, se anunciaba con el nombre de «desempleo». Expresada en datos, la situación de Irizar era la siguiente, descrita por parte de quienes la vivieron en primera persona:

«Entre 286 personas hacíamos aproximadamente 1 autocar al día y entre 1990 y 1991 perdimos 1.000 millones de pesetas de las de entonces, de ellos, 700 millones en los primeros 9 meses de 1991, y continuaba la “caída libre”, no habiendo posibilidades de inyecciones financieras de ningún tipo.

»Irizar, empresa entonces con 102 años de historia, se encontraba en 1991 con un balance en quiebra después de los 1.000 millones de las antiguas pesetas de pérdidas en los 2 últimos años, sin la más mínima orientación estratégica y perdiendo totalmente una imagen que había sido ganada en esos largos años de historia. La falta de liderazgo situaba la empresa en ese periodo, con un adecuado producto, en una exigua cuota de mercado en España, 13%, y unas ventas de exportación a 3 países que suponían un 15% del total y en todos los casos con márgenes negativos. Irizar pasaba por ser una de las empresas más conflictivas de la zona del Alto Goierri, con grandes diferencias socio-políticas internas y con un gran individualismo en la gestión.»³⁸⁰

A su vez, la vida y las perspectivas de futuro de Koldo Saratxaga eran puede decirse que las opuestas. En 1991, cuando su trayectoria empresarial cumplía 21 años, Koldo era el máximo responsable de la cooperativa Urola, a la que en dos años y medio había encaminado en la dirección de la prosperidad, tras liderar inicialmente su superación de un hondo bache económico.

«En 1988, Urola era la Cooperativa número 93 en el ranking de cooperativas de MCC, entre el diez por ciento de cola, con un – 16,3% de Tasa de Rendimiento Empresarial. [...] Y en 1991 el número 3, con un 27,9% de T.R.E., siendo la media de las cooperativas industriales ese año del 6,9% T.R.E.»³⁸¹

El Anexo II sintetiza la trayectoria de Koldo Saratxaga hasta 1991: «Anexo II. Retrospectiva de los 21 años de trayectoria laboral de Koldo Saratxaga a su llegada a Irizar, S.Coop., en 1991».

Así, pues, en el otoño de 1991, Koldo Saratxaga decide para su vida un giro de 180 grados, y lo hace en 24 horas. Con esta decisión, hará confluir su trayectoria con la de Irizar. Aquellos momentos han quedado así narrados en las páginas de *¿Sinfonía o jazz?* por su protagonista:

«Llevaba en Urola dos años y medio, estaba muy a gusto, la cooperativa se encontraba entre las mejores del grupo, me

habían ofrecido que eligiera la casa que quisiera para irnos a vivir a Legazpi y que decidiera lo que quería ganar, cosa absolutamente atípica en las cooperativas y, un día de esos, me llaman a una reunión en Mondragón.

»Me ofrecieron una cooperativa en profunda crisis, mucho más de lo que dijeron y todos creían, de la que nada conocía, unos kilómetros más lejos de mi casa (en total, setenta y cinco) y con el mismo sueldo que tenía. En veinticuatro horas acepté. He estado en Irizar ganando lo mismo que cuando llegué, actualizado, durante más de cinco años; ganando menos que varios de mis compañeros; y parecido a lo que hoy gana cualquier persona en Irizar en términos globales. Luego se dieron cuenta e igualmente me dijeron que pusiera yo las condiciones sin límite alguno. Siempre he encontrado la satisfacción y la recompensa sin buscarlas. [...]

»Hice una apuesta personal fuerte. Creo que ya venía haciéndola. Pero sí que fue una apuesta fuerte, porque salgo de casa, todos los días, de Galdakao, que está a hora y pico de camino de Ormaiztegui y, francamente, después de haber hecho lo que había hecho y con cuarenta y cuatro años, cuando parecía que podría elegir un trabajo más próximo a mi domicilio me ofrecieron participar en Irizar, que no la conocía y por la que no pregunté mucho, aunque sí conocía que se trataba de una cooperativa conflictiva y con graves problemas económicos. Aun a sabiendas de que esa era la situación acepté integrarme en ella.

»No me ofrecieron nada más. Ni más sueldo por ir más lejos ni por ser una empresa de mayor tamaño, nada más en absoluto. Simplemente comprobé que se trataba de un conflicto nuevo, de una nueva situación y acepté el reto. Me atrajo como me atraen, siempre, los nuevos retos y este lo era.

»Desde ese punto de vista asumía un importante riesgo personal, porque anteriormente ya habían pasado varios gestores por Irizar y no consiguieron ponerlo en marcha.

»Para mí también, como creo que he comentado en algún otro momento, supuso un modo de hacer algo por la sociedad. [...]

No hay empresas más adecuadas que otras. Lo puedo hacer, o se puede intentar, en cualquiera.

En aquel momento coincidió que era Irizar, yo no elegí. A mí me ofrecieron Irizar y aquí vine. Pero si en vez de corresponderme Irizar hubiera estado en otro sitio, hubiera hecho lo mismo. No se trata de investigación sino que es una permanente combinación de cerebro, corazón y entrañas.»³⁸²

De esta forma, Koldo ha decidido su incorporación a Irizar, S.Coop. como piloto de la nave. Su «cerebro, corazón y entrañas» le llevan a tomar la decisión de aceptar el reto y asumir el riesgo. Le precedían 21 años en los que había desarrollado y demostrado su liderazgo y su saber hacer en la dirección empresarial, con características y resultados que le distinguían de lo común. Así han debido reconocerlo los directivos de Mondragón cuando han pensado en presentar a Koldo esta oferta, pobre oferta, hablando en términos materiales. MCC, el mayor grupo cooperativo en el mundo, cuenta con un amplio elenco de directivos de prestigio. Algunos de ellos habían intentado llevar el timón de Irizar, pero el naufragio seguía su curso.

Lo que sucede a partir de entonces, e inspira estas páginas, habla por sí solo. Son los sentimientos, pensamientos y realidades de Koldo Saratxaga.

Anexo II

Retrospectiva de los 21 años de trayectoria de Koldo Saratxaga a su llegada a Irizar en 1991

Son 21 los años de trayectoria de Koldo Saratxaga hasta finales del mes de septiembre de 1991, cuando le ofrecen dirigir Irizar, S.Coop. y acepta: 14 dedicados a Vidrieras de Llodio, S.A., Villosa, y 7 a Etorki, S.Coop., Caja Laboral, S.Coop. y Urola, S.Coop. «Sin quererlo, mi vida se va formando por septenios»³⁸³, dirá Koldo al concluir sus 14 en Irizar.

La retrospectiva que se encuentra a continuación está elaborada con los recuerdos de Koldo. Muestra con relación a cada organización cómo se realiza el paso a cada organización y lo que cada una de ellas va aportando a su trayectoria. Las ideas se han seleccionado por ser representativas y por la conexión que van estableciendo entre las distintas etapas de los 21 años que comprenden. En conjunto ofrecen una idea aproximada, aunque breve, del bagaje que acompañaba a Koldo Saratxaga a su llegada a Irizar.

Vidrieras de Llodio, S.A., Villosa

El cambio a Vidrieras de Llodio, S.A., Villosa: Finalizados los estudios, comienza la vida laboral, un binomio característico en la generación de Koldo Saratxaga

«En nuestra generación cuando acababas de estudiar empezabas a trabajar y ese fue mi caso. Comencé a trabajar en Villosa dedicada a la fabricación de vidrio.»³⁸⁴

Vidrieras de Llodio, S.A., Villosa: «La oportunidad de evolucionar y aprender de forma integral»

«Sin falsa modestia debo decir que estaba bien considerado, por ello tuve oportunidad de evolucionar y aprender de forma integral. Además nunca olvidaré la convivencia con una de las personas más interesantes que he conocido en mi vida, el referido Alberto Subinas, su Director General.»³⁸⁵

Etorki, S.Coop.

El cambio a Etorki, S.Coop.: «La oportunidad de responder a la ilusión por crear algo diferente en el mundo cooperativo»

«Cuando estaba en Villosa, muy bien situado por cierto, pensaba en que por lo único que cambiaría mi puesto de trabajo sería por participar en una cooperativa. [...] Ante todo quería integrarme en el mundo cooperativo y en cuanto surgió la oportunidad de entrar en una cooperativa, salí de Villosa. [...]

»Esa oportunidad surgió cuando Villosa quiso externalizar su actividad de madera. Fue entonces cuando dejé de lado mi cómoda situación y la estabilidad que me ofrecía mi sueldo, necesario para pagar los muchos créditos que habíamos solicitado y adeudábamos, y tomé la decisión, con un altísimo contenido ideológico, sin duda superior al estrictamente profesional, de crear una nueva cooperativa. [...]

»Se llamó, y se llama aún, Etorki. Este nombre lo pensamos Maite y yo un día yendo en coche a comprar plantas a Durango. Quiere decir 'algo que viene, de futuro'. Realmente fue apasionante el inicio de la cooperativa desde la nada. [...]

»Dicho sea de paso, fue admitida dentro de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) con la sola presentación del plan de viabilidad que preparé, puesto que así lo exigían.»³⁸⁶

Etorki: «Fue un cambio radical. Aprendí a confiar en las personas»

«Etorki supuso la ilusión de pasar de un sistema grande, jerárquico, en el que los dueños son una familia, a un sistema cooperativo de un grupos de personas que parten de cero y crean algo.»³⁸⁷

«El cambio al mundo cooperativo fue radical. Todo era nuevo, el aspecto legal, el económico, la convivencia, el unir ilusiones, el crear nuevos puestos de trabajo, el sentir la diversidad de las personas, la necesidad de la creatividad permanente. Una vivencia inolvidable, absolutamente rica, tanto que ya no he

dejado el mundo cooperativo y tampoco el de la decisión y la creación de oportunidades. Aprendí a confiar en las personas.»³⁸⁸

Salir de Etorki: «El sentir humano no estaba con mi espíritu de sufrir para crecer»

«En los cuatro años en los que participé en Etorki siempre se obtuvieron resultados positivos. Luego afloraron egoísmos personales, como se suele decir, salió la vena de cada uno y aquello se vino un poco abajo. Una mañana me levanté a las siete, llegué a la cooperativa y comuniqué a la Junta Rectora que en el plazo máximo de tres meses lo dejaba. Me pareció demasiado esfuerzo personal para tanta ingratitud. Así lo percibí y, por tanto, hice uso de mi libertad.»³⁸⁹

«Dejé Etorki porque el sentir humano no estaba con mi espíritu de sufrir para crecer. Vi demasiado egoísmo en las personas y poca ilusión por un sistema de crear empleo y de distribuir lo que estábamos ganando.»³⁹⁰

Caja Laboral, S.Coop. de Crédito

El cambio a Caja Laboral, S.Coop. de Crédito: Comienzo en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)

«En Mondragón (MCC) comencé en el Departamento de Intervención, atendiendo varias cooperativas a la vez.»³⁹¹

Caja Laboral: Trabajando en sus Servicios Centrales

«En la primavera del año 1989, me encontraba trabajando en los Servicios Centrales de Caja Laboral, en el Departamento de seguimiento de Cooperativas en crisis y, en concreto, de tres o cuatro de estas.»³⁹²

Urola, S.Coop.

Desde Caja Laboral a Urola, S.Coop.: «No creo en la asistencia desde fuera, hay que sufrir día a día con la empresa. Por eso pedí llevar Urola»

«No creo en la asistencia desde fuera, hay que sufrir día a día con la empresa. Por eso pedí llevar Urola.»³⁹³

«Fui yo mismo el que propuso que tal vez era lo más adecuado que me dedicara en tiempo completo a la misma, para intentar superar la situación de pérdidas permanentes en la que se encontraba.»³⁹⁴

Urola: «Un periodo intenso de actividad y toma de decisiones. Las relaciones fueron excelentes»

«Viví un periodo intenso de actividad y toma de decisiones. Las relaciones fueron excelentes. [...]

»Todavía guardo algunos recuerdos de esa época y de mi estancia en Urola. Por ejemplo, en 1988 Urola era la Cooperativa número 93 en el ranking de cooperativas de MCC, entre el diez por ciento de cola, con un -16,3% de Tasa de Rendimiento Empresarial. En cambio, en 1989 ocupaba el puesto 34, con un 11,9%, el número 9 en 1990 con un 20,8% y en 1991 el número 3, con un 27,9%, siendo la media de las cooperativas industriales ese año del 6,9% T.R.E. En octubre de ese año de 1991 me incorporé, en dedicación completa, a Irizar. Si logramos estos resultados puedes interpretar cómo estaba la ilusión de las personas, la satisfacción de los clientes...»³⁹⁵

Bibliografía

ADEGI, *AdegiTop. Encuentros Empresariales / Enpresarien Topaketak 2011*

http://www.adegi.es/descargar.php%3Ffich%3DCatalogo%25202011.pdf%26path%3Dformacion%26id%3D351%26idioma%3Des&ei=OrVwT_DGDanO0QWC-KmNAg

Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo / Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia, «El caso de Irizar. Compra empresarial responsable», *MultilocalizaRSE en Marruecos: la gestión de personas y proveedores*, Vitoria, 2011.

http://www.multilocalizarse.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=20&Itemid=83&lang=eu

Agirreurreta, A., «Entrevista. Koldo Saratxaga, gerente de nuevo cuño: “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”», *Zazpika 7K*, dominical de Gara, 5 de agosto de 2001.

<http://www.docstoc.com/docs/101986858/Koldo-Saratxaga-gerente-de-nuevo-cuño-La-inteligencia-emocional-que-hay-en-nuestro-proyecto-no-se-encuentra-en-ningun-lado>

<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-gerente-de-nuevo-cuo-la-inteligencia-emocional-que-hay-en-nuestro-proyecto-no-se-encuentra-en-ningun-lado>

Alcelay, Peio, *La experiencia Irizar. El crecimiento como herramienta de branding para el crecimiento*, Branding Aquí y Ahora 2008, Jornada II, Donostia-San Sebastián, mayo de 2008.

http://www.brandingaquiyahora.com/img/IRIZAR_15-05-08.pdf

Aldai, Koldo, «Entrevista a Koldo Saratxaga: “El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos”», sitio web de la Fundación Ananta, 28 de julio de 2009.

<http://www.fundacionananta.org/serendipity/index.php?/archives/100-Entrevista-a-Koldo-Saratxaga-El-lider-tiene-que-saber-escuchar-y-mirar-a-los-ojos-Koldo-Aldai.html>

Álvarez, Manu, «Entrevista. Koldo Saratxaga, ex-Director General de Irizar y consultor de gestión empresarial: “En Euskadi sobran ingenieros y faltan líderes”», *El Correo*, 11 de noviembre de 2007.

<http://www.elcorreo.com/vizcaya/20071111/economia/euskadi-sobran-ingenieros-faltan-20071111.html>

Angulo, Cristina, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “En Irizar no hay jefes ni horarios”. Koldo Saratxaga, gerente de Irizar y “Emprendedor del Año”, afirma que la clave de la empresa son las personas», *El País*, 15 de junio de 1997.

<http://www.docstoc.com/docs/109737069/Koldo-Saratxaga-%E2%80%9CEn-Irizar-no-hay-jefes-ni-horarios>

<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-en-irizar-no-hay-jefes-ni-horarios-10708722>

Anuncibay, Aitor, «La empresa de máquina-herramienta Anayak aplica el “modelo Saratxaga”», *Noticias de Gipuzkoa*, 4 de marzo de 2009.

<http://www2.noticiasdegipuzkoa.com/ediciones/2009/03/04/economia/gipuzkoa/d04gip42.1430058.php>

Artea, Kirru, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “No creo que la deslocalización se produzca por los costes salariales”», *Cinco Días*, 12 de julio de 2004.

http://www.cincodias.com/articulo/empresas/creo-deslocalizacion-produzca-coste-salariales/20040712cdsdiemp_9/

Artea, Kirru, «La producción del grupo vasco Irizar va sobre ruedas», *Cinco Días*, 28 de julio de 2006.

http://www.cincodias.com/articulo/empresas/produccion-grupo-vasco-irizar-va-ruedas/20060728cdsdiemp_24/

Artola, Miguel Ángel, «Entrevista a Koldo Saratxaga, K2K emocionando: “Las personas no son un coste, son lo más valioso que tiene una organización”», *Cambio Financiero*, n.º 9, febrero de 2009.

<http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/2009/03/koldo-saratxaga-las-personas-no-son-un.html>

Baietz, Redacción, «Entrevista a Koldo Saratxaga: “Para que una organización funcione hay que creer en las personas”. Koldo

Saratxagari elkarrizketa: “Antolakuntza talde batek funtziona dezan pertsonengan sinetsi behar da”, *Baietz*, negua/invierno de 2008.

<http://www.docstoc.com/docs/109739819/Koldo-Saratxaga---Para-que-una-organizaci%C3%B3n-funcione-hay-que-creer-en-las-personas>

<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-para-que-una-organizacion-funcione-hay-que-creer-en-las-personas>

Barbería, José Luis, «Almuerzo con... Koldo Saratxaga: “La empresa es una dictadura”», *El País*, 10 de enero de 2008.

http://www.elpais.com/articulo/ultima/empresa/dictadura/elpep/ult/20080110elpepiult_2/Tes

Basterra, Juanjo, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “Creer en las personas es esencial ante el modelo actual imperante”», *Gara*, 17 de octubre de 2009.

<http://www.gara.net/paperezkoa/20091017/161998/es/Creer-personas-es-esencial-ante-modelo-actual-imperante>

Basterra, Juanjo, «Entrevista a Jabi Salcedo, presidente de Ner Group y responsable de la cooperativa Ekin: “El modelo neoliberal no tiene sentido en el nuevo estilo de relaciones”», *Gara*, 4 de abril de 2011.

<http://www.gara.net/paperezkoa/20110404/257905/es/El-modelo-neoliberal-no-tiene-sentido-nuevo-estilo-relaciones>

Juanjo Basterra, «Ner Group presenta la iniciativa empresarial Lur Denok para la implantación de huertos ecológicos», *Gara*, 22 de diciembre de 2012.

<http://www.gara.net/paperezkoa/20111222/311223/es/Ner-Group-presenta-iniciativa-empresarial-Lur-Denok-para-implantacion-huertos-ecologicos/>

Berdor, Ester, «Cursos de Verano UPV/EHU. La globalización. Koldo Saratxaga: “Muchas empresas navegan por alta mar sin saber hacia dónde se dirigen”», *El Mundo*, 5 de septiembre de 2008.

<http://www.docstoc.com/docs/109739020/Koldo-Saratxaga---Muchas-empresas-navegan-por-alta-mar-sin-saber-hacia-donde-se-dirigen>

<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-muchas-empresas-navegan-por-alta-mar-sin-saber-hacia-donde-se-dirigen>

Berasategi, Xabier, «TTT Goiko: Proyecto compartido / TTT Goiko: Proiektu partekatua», Pertsonen Enpresan Duten Parte Hartzeari Buruzko Nazioarteko Jardunaldia / Jornada Internacional sobre la Participación de las Personas en las Empresas. Vídeo de la charla, 6 de octubre de 2010.

<http://www.gipuzkoa.tv/play.php?vid=2066>

Cámara de Gipuzkoa / Gipuzkoako Bazkunea, «Organizaciones basadas en personas. La experiencia del nuevo estilo de relaciones». Programa formativo avanzado para directivos, 2011-2012.

<http://www.camaragipuzkoa.com/secciones/servicios/formacion-seminario.php?pagina=1&categoria=0&idFor=566>

Casadesus-Masanell, Ramon y Ricart, Joan Enric, *Competing through business models*, Working Paper, WP n.º 713, noviembre de 2007, IESE Business School.

www.iese.edu/research/pdfs/DI-0713-E.pdf

Casadesus-Masanell, Ramon y Mitchell, Jordan, *Irizar in 2005*, Case Study, Harvard Business Publishing, 2006.

<http://www.electricalcomputerengineering.com/engineering/management/Harvard%20Business%20School%20-%20Irizar%20project%20in%202005.pdf>

Casadesus-Masanell, Ramon y Mitchell, Jordan, *Irizar en 2005*, Estudio de caso, Harvard Business Publishing, 2006.

<http://www.iesep.com/irizar-en-2005-44598.html>

Cluster Conocimiento, *Irizar. La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, Estudio de caso, coordinado por Javier Zarrabeitia Miñaur, Editado por Cluster Conocimiento, Zamudio, 1997.

<http://www.casosinnobasque.com/cast/pages/temas/temas-ant/pdfs/cas/Irizar1997.pdf>

Economía Social, Redacción, «Koldo Saratxaga, coordinador general de la cooperativa Irizar de Mondragón: “Cuando se unen energías en

una misma dirección es difícil no tener éxito”», *Economía Social* [Revista de la Confederación Empresarial de Sociedades Laborales de España (CONFESAL)], junio-julio de 2005.

<http://www.docstoc.com/docs/109736731/Koldo-Sarataga---Cuando-se-unen-energias-en-una-misma-direccion-es-muy-dificil-fracasars>

<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-cuando-se-unen-energias-en-una-misma-direccion-es-muy-dificil-fracasars>

El Desplegable de Urazca, Redacción, «Diálogo con Koldo Saratxaga. La persona, protagonista de la empresa», *El Desplegable de Urazca*, n.º 7, marzo de 2008.

http://www.urazca.com/doc/descarga/descarga.php?f=/doc/sala_prensa/publicaciones/desplegable/desplegable07.pdf

Escuela de Gestión, Redacción, «Entrevista. Koldo Saratxaga, Gerente de Irizar: “Estamos cometiendo uno de los mayores errores del siglo. Tener, como tenemos, un 40% de jóvenes cualificados en paro es un grave error económico, social y empresarial”», *Escuela de Gestión*, Memoria-Revista de la Escuela de Gestión, País Vasco, n.º 3, septiembre de 1997.

García, Óscar, *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, prólogo de Miguel Bernar, introducción de Koldo Saratxaga, Bilbao, K2K emocionando, 2010.

http://loslibrosdek2k.com/?page_id=245

García Crespo, Txema, «El “factótum” del éxito de Irizar», *El País*, 9 de julio de 2007

http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco/factotum/exito/Irizar/elpepuesppvs/20070709elpvas_11/Tes

García de Andoin, María Eugenia, «Lancor 2000, S.L. una organización de intangibles», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 8 de marzo de 2010.

<http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2010/03/08/lancor-2000-sl-una-organizacion-de-intangibles/>

Gómez, Luis, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “En una empresa la culpa siempre la tiene el de arriba, el jefe”. “Se vive mejor viendo disfrutar a los demás”», *El Correo*, 9 de noviembre de 2008.

<http://www.elcorreo.com/vizcaya/20081109/vizcaya/empresa-culpa-siempre-tiene-20081109.html>

<http://www.elcorreo.com/vizcaya/20081109/vizcaya/vive-mejor-viendo-disfrutar-20081109.html>

Gómez de la Peña, Iker, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza”», *Euskonews*, n.º 482, 17-24 de abril de 2009.

http://www.euskonews.com/0482zbk/elkar_es.html

http://www.euskonews.com/0482zbk/elkar_eu.html

Gómez Torrego, Cristina, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “Las empresas caerán como moscas porque tienen un modelo caduco”», *Diario Vasco*, 29 de agosto de 2009.

<http://www.diariovasco.com/20090829/economia/empresas-caeran-como-moscas-20090829.html>

Goñi, Andrés, «Entrevista. Koldo Saratxaga, exdirector general de Irizar y asesor de gestión empresarial: “El 90% de los empresarios son cortos de vista”», *Dato Álava*, marzo de 2009.

<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-entrevista-en-dato-alava-3667537>

hurbilean, año I, n.º 2, marzo de 2011.

<http://www.gbe-ner.org/LinkClick.aspx?fileticket=OV2kkmhs9aU%3d&tabid=160&mid=565&language=es-ES>

hurbilean, Redacción, «Presentación idea educación-formación en el nuevo estilo de relaciones en Colombia», *hurbilean*, año I, n.º 3, junio de 2011.

http://www.gbe-ner.org/LinkClick.aspx?fileticket=_EVkZBXL-pU%3d&tabid=160&mid=565&language=es-ES

hurbilean, Redacción, «Presentación idea educación-formación en el nuevo estilo de relaciones en Colombia», *hurbilean*, año I, n.º 4, octubre de 2011.

http://www.gbe-ner.org/LinkClick.aspx?fileticket=-oGJ5_77IL0%3d&tabid=160&mid=565&language=es-ES

hurbilean, Redacción, «Lur Denok. Alimentación y huertos ecológicos», *hurbilean*, año I, n.º 4, octubre de 2011.

http://www.gbe-ner.org/LinkClick.aspx?fileticket=-oGJ5_77IL0%3d&tabid=160&mid=565&language=es-ES

Ibarrondo Bizán, Amaia, «Foros de Debate. Economía», *Amalur Fundazioa*, Zb./N.º 1, Udazken/Otoño 2008.

<http://www.fundacionamalur.org/pdf/Revista%20Amalur%20Fundazioa%201.pdf>

<http://fundacionamalur.org/pdf/Informe%20Econom%C3%ADa.pdf>

ICAZA Oficinas Integrales, «Noticias, 18 de enero de 2009. Koldo Saratxaga».

<http://icaza.es/noticias/k2k-koldo-saratxaga/>

Irizar Berriak, n.º 4, diciembre de 1996.

Irizar Berriak, n.º 2 del monográfico dedicado al EFQM, noviembre de 1997.

Irizar, S.Coop., *Irizar. Presentación al European Quality Award 2000*, Ormaiztegui (Gipuzkoa), Edición de Irizar, 1999.

Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), *Irizar. La Empresa más reconocida de España. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, Mondragón-Arrasate, MCC, julio de 2005.

Irizar Group, «Creación de Irizar Southern Africa», Nota de prensa, 7 de diciembre de 2004.

http://www.irizar.com/index.php?s=11&cod=19&date=&global_search=

Irizar Berriak, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», *Irizar Berriak*, n.º 28, septiembre de 2005.

http://www.berrimaster.eu/entry/content/122/Koldo_Saratxaga.pdf

Jack, Doug, «Irizar desea un año récord», *Busride*, marzo de 2004.

http://www.irizar.com/index.php?s=11&cod=12&date=&global_search=

Jaureguibeitia, Mikel, «ICAZA Oficinas Integrales obtiene el reconocimiento al trabajo bien hecho y nos invita a celebrarlo: “Tu también has recibido la Q Plata”», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 19 de enero de 2011.

<http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2011/01/19/icaza-oficinas-integrales-obtiene-el-reconocimiento-al-trabajo-bien-hecho-y-nos-invita-a-celebrarlo-%E2%80%99Ctu-tambien-has-recibido-la-q-plata%E2%80%99D/>

Johnston, Sarah Jane, «Entrevista a Christian Ketels: “Localización, Localización, Localización: Estrategia de Europa”». Christian Ketels de Harvard Business School’s Institute for Strategy and Competitiveness destaca a Irizar a nivel europeo, por sus decisiones estratégicas», *HBS Working Knowledge*, 10 de septiembre de 2002.

http://www.irizar.com/index.php?s=11&cod=102&date=2002&global_search=

Juárez, Soledad, «Reportaje. Trabajar sin jefes ni horarios (La empresa vasca Irizar inicia una “cuarta revolución industrial” con radicales innovaciones en su organización)», *Interviú*, año 24, n.º 1.282, 20-26 de noviembre de 2000.

<http://www.docstoc.com/docs/101984379/Trabajar-sin-jefes-ni-horarios>

<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/trabajar-sin-jefes-ni-horarios>

K2K emocionando, Documento-presentación base de charlas de K2K emocionando, 2011.

Se ha publicado en diferentes webs, la más reciente en la fecha de edición de este libro, la del Foro de Innovación de las Américas, un

encuentro celebrado en Montevideo en el que participó Jabi Salcedo

<http://www.fia.com.uy/materiales/ponencias/75-Javier%20Salcedo.ppt>

Larrea, Unai, «Enfadados con el mundo (este mundo)», entrevista a Koldo Saratxaga y a Koikili Lertxundi, *Deia*, 7 de marzo de 2010.

<http://www.deia.com/2010/03/07/economia/enfadados-con-el-mundo-este-mundo->

Lastra, Borja, «¡Testimonios espectaculares!», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 24 de noviembre de 2008.

<http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2008/11/24/%c2%a1testimonios-espectaculares/>

Lastra, Borja, «¡2008, un año de emociones en Ingemat!», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 25 de noviembre de 2008.

<http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2008/11/25/%C2%A12008-un-ano-de-emociones-en-ingemat/>

Lastra, Borja, «Grip-on Tools, Icaza, ¡proyectos en marcha!», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 10 de junio de 2009.

<http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2009/06/10/grip-on-tools-icaza-%c2%a1proyectos-en-marcha/>

Lastra, Borja, «Walter Pack: afrontando las dificultades para salir reforzados», Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru

- Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga), 22 de marzo de 2011.
<http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/2011/03/22/walter-pack-afrontando-las-dificultades-para-salir-reforzados/>
- Lezana, Carmelo, «Los socios de Ner Group lanzan su primer proyecto empresarial conjunto», *El Correo*, 22 de diciembre de 2011.
<http://www.elcorreo.com/vizcaya/v/20111222/economia/socios-group-lanzan-primer-20111222.html>
- Luna, Francisco, «Entrevista. «Koldo Saratxaga: “No hay que caer en la idea de formar a los jóvenes para el trabajo, sino para ser personas”», *Cuadernos de Pedagogía*, n.º 394, octubre de 2009.
<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-no-hay-que-caer-en-la-idea-de-formar-a-los-jvenes-para-el-trabajo-sino-para-ser-personas>
<http://www.docstoc.com/docs/33916700/Koldo-Saratxaga-No-hay-que-caer-en-la-idea-de-formar-a-los-jvenes-para-el-trabajo-sino-para-ser-personas>
- Manzanedo, Rubén, «Compromiso ner group», Actualidad/Gaur egun Koldo Saratxaga y K2K emocionando, 23 de julio de 2010,
<http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/2010/07/compromiso-NER-group.html>
- Martínez, Maite, «Entrevista. Koldo Saratxaga, responsable coordinador del proyecto Irizar: “Lo interesante en India es crear un nombre y unas buenas relaciones”», *Anuario Económico-Empresarial 2001*, Bilbao, Edición de Estrategia Empresarial, 2002.
- Martínez, Maite, «Lur Denok impulsa huertos ecológicos para recuperar tierras y crear empleo», *Estrategia Empresarial*, n.º 417, del 1 al 15 de enero de 2012.
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B1lKbdfcvXYpNDIxMDM3MjktNTBkOS00ZWFljLWIwZjktNGRmYjdkNDEzZmQz&hl=es>
- Máster en Gestión de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), «Nuestro Proyecto».
<http://www.berrimaster.eu/es/nuestro-proyecto/>

Munarriz, Fermín, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “Estamos necesitados de ver algo que pueda cambiar el mundo”», *Gara*, 1 de agosto de 2010.

<http://www.gara.net/paperezkoa/20100801/213222/es/Estamos-necesitados-ver-algo-que-pueda-cambiar-mundo>

Mundo Deportivo, Redacción, «Koldo Saratxaga, Gerente de Irizar: “A las personas hay que darles libertad”», *Mundo Deportivo*, 15 de diciembre de 2001.

<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-a-las-personas-hay-que-darles-libertad>

<http://www.docstoc.com/docs/33940081/Koldo-Saratxaga-%EF%BF%BDA-las-personas-hay-que-darles-libertad%EF%BF%BD/>

ner group, «ner group y gbe-ner Elkarte celebran en Amorebieta la primera edición de su “NER eguna” con la participación de más de 400 personas». Noticia en la web de ner group

<http://www.nergroup.org/es-es/noticias/nereguna2011.aspx>

ner group y Tecnia Research & Innovation, *HUSOS. Modelo de Desarrollo Humano Sostenible para la Industria. Memoria de presentación*. 2011

Nicolás-Correa, José Ignacio, «Hora de cambiar: Reformas estructurales». Ponencia en ForoBurgos Economía y Empresa, 5.^a Edición, 27 de marzo de 2009.

http://www.foroburgos.com/ContentWeb/ForoBurgos2/intervencion/jose/ignacio/nicolascorrea/hora/ce/cambiar/reformas/estructurales/contenido_sidN_1043855_sid2N_1044098_cidIL_1005423_ctylIL_139_scidN_1005423_utN_3.aspx

Nueno, Pedro, «Chinando», *La Vanguardia*, 24 de febrero de 2002.

<http://prensa.iese.edu/imagen/00005241.tif>

Olazarán, Mikel; Albizu, Eneka; y Simón, Katrin, «Reingeniería y participación: gestión del cambio en Irizar», *Inguruak. Soziologia eta zientzia politikoaren euskal aldizkaria / Revista vasca de sociología y ciencia política*, Asociación Vasca de Sociología / Euskal Soziologia Elkarte – Universidad de Deusto / Deustuko Unibertsitatea –

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, n.º 35, 2003.

https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B7x_y0Xt9sdvMGNhMzliOTYtY2NmYy00OTEwLTk0OWYtOGY0OTYyNTIxNDA1&hl=es

Orexa Elizegi, Atzio, «Primera reunión del Equipo de Pilotaje de Urtxintxa», *Actualidad/Gaur* egun Koldo Saratxaga y K2K emocionando, 25 de octubre de 2010.

<http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/2010/10/primera-reunion-del-equipo-de-pilotaje.html>

Ormazabal, Mikel, «Entrevista. Koldo Saratxaga Coordinador de Irizar y Empresario Vasco del Año: “Dentro de cuatro años, me despido de Irizar”», *El País*, 31 de mayo de 2001.

http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco/Dentro/anos/despido/Irizar/elpepiautpvs/20010531elpvas_8/Tes

Parra, Carmen, «Los secretos de las empresas que crean puestos de trabajo como ejemplo», *El País*, 10 de marzo de 1999.

Reguera, Yolanda, «Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial a la Calidad Industrial. Irizar, S.Coop. Un autobús para muchos mercados. Entrevista a Koldo Saratxaga», *Expansión Internacional*, julio de 1996.

<http://www.docstoc.com/docs/33828276/Koldo-Saratxaga-%C2%ABIRIZAR-Un-autobus-para-muchos-mercados%C2%BB>

<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-irizar-un-autobus-para-muchos-mercados>

Ricart, Joan Enric, *Irizar*, presentación para las Sesiones del Programa de Continuidad 2008 en PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, abril de 2008.

<http://www.pad.edu/data/upload/archivos/Irizar.pdf>

Rivas, Jon, «El golf como liberación. Koldo Saratxaga, vencedor de la I Liga Senior y empresario de éxito, se aficionó “casi por casualidad”. “No le dedico el tiempo necesario para ser bueno”, dice con modestia», *El Mundo*, 28 de mayo de 2008.

- http://www.fvgolf.com/intranet/upload/noticias/doc_740.pdf
- Ros *Roca Magazine*, Redacción, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas”», *Ros Roca Magazine*, n.º 1, marzo de 2006.
- http://www.rosroca.com/files/revista_marzo_es_1.pdf
- Salcedo, Javier, «Prólogo», en: Koldo Saratxaga, Jabi Salcedo, *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, Bilbao, K2K emocionando, 2010.
- http://loslibrosdek2k.com/?page_id=3
- Saratxaga, Ainara, «Una tarde de lujo», Actualidad/Gaur egun Koldo Saratxaga y K2K emocionando, 4 de abril de 2010.
- <http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/2010/04/una-tarde-de-lujo.html>
- Saratxaga, Koldo, «La empresa participativa», *TU lankide*, enero de 2002.
- <http://www.docstoc.com/docs/33930485/Koldo-Saratxaga-?La-empresa-participativa?/>
- <http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-la-empresa-participativa-3743670>
- Saratxaga, Koldo, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, Madrid, Pearson Educación, 2003.
- <http://www.docstoc.com/docs/33302021/Koldo-Saratxaga-Prologo---Reingenieria-y-cambio>
- <http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/prologo-de-koldo-saratxaga-al-libro-de-eneka-albizu-y-mikel-olazaran-reingenieria-y-cambio-organizativo>
- Saratxaga, Koldo, «Creatividad, innovación, eficiencia». Vídeo de la charla en el Encuentro de Directivos CEDE, Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, 10 de octubre de 2007.
- <http://blip.tv/k2k-emocionando/koldo-saratxaga-en-el-encuentro-de-directivos-cede-2532198>

Saratxaga, Koldo, *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, Prólogo 1 de Antonio Garrigues Walker, Prólogo 2 de Pedro Miguel Etxenike, Madrid, Pearson Educación – Prentice Hall/Financial Times, 2007.

Saratxaga, Koldo, «Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente / Harreman estilo berri bat. Egiteko dagoen organizazioen aldaketarako». Vídeo de la charla en el Foro de Debate «Recuperación de la Memoria Colectiva, Laudio/Lludio», sección de Economía, 24 de abril de 2008.

<http://blip.tv/k2k-emocionando/koldo-saratxaga-en-la-fundacion-amalur-fundazioa-2529923>

Saratxaga, Koldo, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», *Euskadi Innovación 2008*, monográfico conmemorativo del Año de la Innovación en Euskadi, coord. por Ibai Cereijo, Bilbao, Editorial Iparraguirre/Ediciones Izoria 2004/Urgull 2004, 26 de junio de 2008.

<http://www.docstoc.com/docs/33513735/Koldo-Saratxaga-La-innovacion-como-cosecha-%C2%BFY-la-siembra>

<http://www.slideshare.net/K2Kemocionando/koldo-saratxaga-la-innovacion-como-cosecha-y-la-siembra>

Saratxaga, Koldo, «La situación económica actual», *Gestión 2-17*, 24 de noviembre de 2008.

<http://www.gestion2-17.com/NoticiaBusqueda?prev=6&news=6EC5D08C-B3B3-4518-B7A9-0DBC48926E92>

Saratxaga, Koldo, «Empresa + Creatividad». Vídeo de la charla en el I Fórum Internacional de las Industrias Creativas «Bizkaia Creaktiva», 27 de marzo de 2009.

<http://blip.tv/k2k-emocionando/koldo-saratxaga-en-el-i-forum-internacional-de-las-industrias-creativas-bizkaia-creaktiva-2526883>

Saratxaga, Koldo, «Un nuevo estilo de relaciones. Harreman mota berri bat». Vídeo de la charla en Nazaret Zentroa, 19 de mayo de 2009.

<http://blip.tv/k2k-emocionando/koldo-saratxaga-en-nazaret-zentroa-2531209>

Saratxaga, Koldo, «Relaciones laborales: lo sencillo es lo inteligente», *Deia*, 27 de febrero de 2010.

<http://www.deia.com/2010/02/27/economia/relaciones-laborales-lo-sencillo-es-lo-inteligente>

Saratxaga, Koldo, «Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente». Video de la charla a la Asamblea General Anual de la Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta (AFM), 23 de abril de 2010.

<http://blip.tv/k2k-emocionando/koldo-saratxaga-asociacion-de-fabricantes-de-maquinas-herramienta-charla-3762514>

Saratxaga, Koldo, «Por otro modelo educativo», *Gara*, 23 de octubre de 2010.

<http://www.gara.net/paperezkoa/20101023/228050/es/Por-otro-modelo-educativo>

Saratxaga, Koldo, «Amb un nou estil de relacions/Con un nuevo estilo de relaciones», *ACES Informatiu*, n.º 36, octubre 2010. Monogràfic/Monográfico: Eines de gestió en moments de crisi/Herramientas de gestión en tiempos de crisis. Publicado por ACES (Associació Catalana d'Entitats de Salut).

http://www.aces.es/repositori/documents/documentacio/ca/Ace_s36baja.pdf

Saratxaga, Koldo, «¡Despierta, sociedad! La importancia de la innovación», *Más actual*, 3 de marzo de 2011.

<http://www.masactual.com/noticia/218/UNA-SOCIEDAD-LIBRE/desperta-sociedad.html>

Saratxaga, Koldo, «Productividad de algunos o eficiencia de todos», *Gara*, 11 de marzo de 2011.

<http://www.gara.net/paperezkoa/20110311/253000/es/Productividad-algunos-o-eficiencia-todos>

Saratxaga, Koldo, «¡¡¡Ya no vale más de lo mismo!!!», *Estrategia empresarial*, n.º 406, 16-30 de junio de 2011.

<http://www.gber.org/noticias/tabid/135/articleType/ArticleView/articleId/67/>

- language/es-ES/Koldo-Saratxaga-Ya-no-vale-mas-de-lo-mismo.aspx
- Saratxaga, Koldo, «San Sebastián – Donosti 2016», en San Sebastián 2016, *Olas de energía ciudadana. Cultura para la convivencia (Propuesta de candidatura al título de capital europea de la cultura)*, julio de 2011.
- <http://issuu.com/dss2016/docs/propuesta>
- Saratxaga, Koldo y Berasategi, Xabier, Jornada en ADEGI «Un nuevo estilo de relaciones. Experiencia ner group». Vídeo de la charla, 16 de junio de 2010.
- <http://blip.tv/k2k-emocionando/jornada-en-adegi-un-nuevo-estilo-de-relaciones-experiencia-NER-group-3963988>
- Saratxaga, Koldo; García, Txomin; y Ferrer, Mariano, «Utopía empresarial», IV Jornada Forokoop: La Innovación Social en la Empresa. Vídeo del debate, 7 de octubre de 2010.
- <http://blip.tv/k2k-emocionando/debate-de-koldo-saratxaga-y-txomin-garcia-en-el-congreso-forokoop-2010-4334210>
- Saratxaga, Koldo y Salcedo, Jabi, *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, prólogo de Javier Salcedo, preámbulo de Antón Hernández Zubizarreta, Bilbao, K2K emocionando, 2010.
- http://loslibrosdek2k.com/?page_id=3
- SAREIN, «SAREIN apuesta por un Nuevo Estilo de Relaciones y forma parte de NER-juntos», 1 de abril de 2010.
- <http://www.sarein.com/Default.aspx?tabid=83&vista=Detalle&IdNoticia=119>
- Segura, Ana, «Las personas como base del modelo de empresa. Irizar está compuesto de un equipo multidisciplinar autogestionado. Entrevista a Koldo Saratxaga», *Computerworld*, 6 de abril de 2001.
- <http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=120506>
- Segurola, Onintza, «Enpresa ekimen berri bat: LUR DENOK aurkeztuko dugu gaurko saioan», entrevista sobre Lur Denok a Asier Irazusta de K2K emocionando, *Landaberri*, EITB, 25 de diciembre de 2011.

<http://www.eitb.com/eu/audioak/oso/801474/landaberri-20111225/>

<http://www.goear.com/listen/344e716/entrevista-sobre-lur-denok-a-asier-irazusta-de-k2k-emocionando-asier-irazusta-entrevistado-por-onintza-segurola-en-landaberri-eitb>

«Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga)»

<http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/category/saratxaga/>

<http://blogs.berrikuntzazerbitzua.net/category/foros/foro-de-innovacion-foros/>

Sotillo, Beatriz, «Ipar Kutxa trabaja en una alianza con otras cooperativas de crédito», *Noticias de Gipuzkoa*, 21 de marzo de 2010.

<http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2010/03/21/economia/ipar-kutxa-trabaja-en-una-alianza-con-otras-cooperativas-de-credito>

TU lankide, Redacción, «Entrevista. Koldo Saratxaga, Empresario Vasco del Año: “Este premio es un reconocimiento al mundo cooperativo”», *TU lankide*, julio de 2001.

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B1lKbdfcvXYpYjkwZWVjNjEtNWRkMS00ZmRiLThiODktNTYxNTNiNjhNmNh&hl=es>

TU lankide, Redacción, «Irizar Group adquiere el 52% de Masats», *TU lankide*, julio de 2002.

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B1lKbdfcvXYpNzk4N2FiNGQtNmExMy00NTQwLWJlMzUtNmViNTQ5ODNjOTYz&hl=es>

TU lankide, Redacción, «Entrevista. Koldo Saratxaga Coordinador General del Proyecto Irizar: “No creo en las recetas únicas”», *TU lankide*, mayo de 2003.

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B1lKbdfcvXYpNGFkM2Q5NGMtNmUyNS00MDU5LWE0MjYtOTMwNDYwZTc3Zjg5&hl=es>

TU lankide, Redacción, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “Sigo pensando en sembrar”», *TU lankide*, junio de 2005.

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0B1lKbdfcvXYpOGM2ZTAxNGMtNzlkNi00NzA2LTk1YmEtNjkwNjQwYmY4ZWl5&hl=es>

Turrau, Cristina, «Entrevista. Koldo Saratxaga: “Hay que salir de la comodidad”», *Diario Vasco*, 20 de mayo de 2009.

<http://www.diariovasco.com/20090520/al-dia-local/salir-comodidad-20090520.html>

Ugarte, Luxio, *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar. Un modelo basado en las personas*, Prólogo 1 de Antonio Hernández Zubizarreta, Prólogo 2 de Adolfo Blanco Martínez, Barcelona, Granica, 2004.

Universidad de Cantabria, Servicio de Comunicación, «Noticias, 8 de abril de 2004. Saratxaga explica las claves de éxito de Irizar, un proyecto empresarial basado en las personas».

http://www.unican.es/WebUC/Internet/Noticias_y_novedades/historico/2004/2trimestre/20040408+a.htm

Notas

Las siguientes notas aportan la referencia abreviada, compuesta de autor y título, que puede encontrarse completa en la bibliografía. Se utilizan además tres abreviaturas sin nombre de autor:

¿Sinfonía o jazz? = Ugarte, Luxio

Cuando la propiedad no quiere ceder el poder = García, Óscar

El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008 = Saratxaga, Koldo y Salcedo, Jabi

Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente = Saratxaga, Koldo

¹ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 226.

² *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 212.

³ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 165.

⁴ Koldo Saratxaga, «La situación económica actual».

⁵ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 240.

⁶ Luis Gómez, «Entrevista. “En una empresa la culpa siempre la tiene el de arriba, el jefe”».

⁷ *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 69-70.

⁸ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 240.

⁹ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 226.

¹⁰ A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”».

¹¹ Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».

¹² *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 165.

¹³ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 108.

¹⁴ *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 169-170.

¹⁵ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 240.

¹⁶ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 343.

¹⁷ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 215.

-
- ¹⁸ ¿*Sinfonía o jazz?*, págs. 156-157.
- ¹⁹ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 40.
- ²⁰ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 31 y
- ³⁹ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 235.
- ²¹ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 343.
- ²² Unai Larrea, «Enfadados con el mundo (este mundo)», entrevista.
- ²³ ¿*Sinfonía o jazz?*, págs. 363-364.
- ²⁴ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 114.
- ²⁵ Cluster Conocimiento, Irizar. *La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 5.
- ²⁶ Irizar Berriak, n.º 4, diciembre de 1996.
- ²⁷ Joan Enric Ricart, Irizar.
- ²⁸ Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart, *Competing through business models*.
- ²⁹ Ramon Casadesus-Masanell, Joan Enric Ricart, *Competing through business models*.
- ³⁰ Irizar, S.Coop., Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 70.
- ³¹ Irizar, S.Coop., Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 71.
- ³² Irizar, S.Coop., Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 71.
- ³³ Irizar, S.Coop., Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 71.
- ³⁴ Irizar, S.Coop., Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 71.
- ³⁵ Irizar, S.Coop., Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 71.
- ³⁶ Irizar, S.Coop., Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 80.
- ³⁷ Irizar, S.Coop., Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 81.
- ³⁸ Irizar, S.Coop., Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 81.
- ³⁹ Irizar, S.Coop., Irizar. *Presentación al European Quality Award 2000*, pág. 82.
- ⁴⁰ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 276.
- ⁴¹ ¿*Sinfonía o jazz?*, págs. 97-98.
- ⁴² ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 234.
- ⁴³ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 238.
- ⁴⁴ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 268.
- ⁴⁵ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 318.
- ⁴⁶ ¿*Sinfonía o jazz?*, págs. 230-231.
- ⁴⁷ Unai Larrea, «Enfadados con el mundo (este mundo)», entrevista.
- ⁴⁸ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 235.

-
- ⁴⁹ TU lankide, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».
- ⁵⁰ ¿Sinfonía o jazz?, pág. 269.
- ⁵¹ Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente, pág. 157.
- ⁵² ¿Sinfonía o jazz?, pág. 226.
- ⁵³ ¿Sinfonía o jazz?, págs. 231-232.
- ⁵⁴ Cluster Conocimiento, Irizar. *La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 5.
- ⁵⁵ ¿Sinfonía o jazz?, pág. 268.
- ⁵⁶ ¿Sinfonía o jazz?, pág. 231.
- ⁵⁷ ¿Sinfonía o jazz?, pág. 236.
- ⁵⁸ Txema G. Crespo, «El factótum del éxito de Irizar».
- ⁵⁹ Kirru Artea, «La producción del grupo vasco Irizar va sobre ruedas».
- ⁶⁰ Javier Salcedo, «Prólogo», en *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 11.
- ⁶¹ Jon Rivas, «El golf como liberación».
- ⁶² Sarah Jane Johnston, «Entrevista a Christian Ketels: “Localización, Localización, Localización: Estrategia de Europa”». Christian Ketels de Harvard Business School’s Institute for Strategy and Competitiveness destaca a Irizar a nivel europeo, por sus decisiones estratégicas».
- ⁶³ Yolanda Reguera, «Un autobús para muchos mercados».
- ⁶⁴ Ros Roca Magazine, Redacción, «Entrevista. “Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas”».
- ⁶⁵ Txema G. Crespo, «El ‘factótum’ del éxito de Irizar».
- ⁶⁶ Txema G. Crespo, «El ‘factótum’ del éxito de Irizar».
- ⁶⁷ Escuela de Gestión, Redacción, «Entrevista. “Estamos cometiendo uno de los mayores errores del siglo. Tener, como tenemos, un 40% de jóvenes cualificados en paro es un grave error económico, social y empresarial”».
- ⁶⁸ Irizar Berriak, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 16.
- ⁶⁹ Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente, pág. 15.
- ⁷⁰ Yolanda Reguera, «Entrevista. Un autobús para muchos mercados», pág. 12.
- ⁷¹ Doug Jack, «Irizar desea un año récord».
- ⁷² Pedro Bueno, «Chinando».
- ⁷³ Irizar Berriak, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 22.
-

-
- ⁷⁴ Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, «El caso de Irizar. Compra empresarial responsable».
- ⁷⁵ Maite Martínez, «Entrevista. “Lo interesante en India es crear un nombre y unas buenas relaciones”».
- ⁷⁶ *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 24.
- ⁷⁷ Peio Alcelay, *La experiencia Irizar. El crecimiento como herramienta de branding para el crecimiento*.
- ⁷⁸ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 237.
- ⁷⁹ Peio Alcelay, *La experiencia Irizar. El crecimiento como herramienta de branding para el crecimiento*.
- ⁸⁰ *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 22.
- ⁸¹ *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 23.
- ⁸² Peio Alcelay, *La experiencia Irizar. El crecimiento como herramienta de branding para el crecimiento*.
- ⁸³ Mikel Ormazabal, «Entrevista. “Dentro de cuatro años, me despido de Irizar”».
- ⁸⁴ *Irizar Berriak*, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado que debemos cuidar», pág. 24.
- ⁸⁵ *TU lankide*, Redacción, «Irizar Group adquiere el 52% de Masats».
- ⁸⁶ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 237.
- ⁸⁷ Irizar Group, «Creación de Irizar Southern Africa».
- ⁸⁸ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».
- ⁸⁹ Ramon Casadesus-Masanell, Jordan Mitchell, *Irizar in 2005*.
- ⁹⁰ Ramon Casadesus-Masanell, Jordan Mitchell, *Irizar en 2005*.
- ⁹¹ Ramon Casadesus-Masanell, Jordan Mitchell, *Irizar en 2005*.
- ⁹² *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 322.
- ⁹³ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 345.
- ⁹⁴ Txema G. Crespo, «El factótum del éxito de Irizar».
- ⁹⁵ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 175.
- ⁹⁶ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 53.
- ⁹⁷ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 24.
- ⁹⁸ Soledad Juárez, «Trabajar sin jefes ni horarios».
- ⁹⁹ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 24.
-

-
- ¹⁰⁰ Koldo Aldai, «Entrevista. “El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos”».
- ¹⁰¹ *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, págs. 39-40.
- ¹⁰² *Economía Social*, Redacción, «Entrevista. “Cuando se unen energías en una misma dirección es difícil no tener éxito”».
- ¹⁰³ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 48.
- ¹⁰⁴ Miguel Ángel Artola, «Entrevista. “Las personas no son un coste, son lo más valioso que tiene una organización”».
- ¹⁰⁵ Miguel Ángel Artola, «Entrevista. “Las personas no son un coste, son lo más valioso que tiene una organización”».
- ¹⁰⁶ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 170.
- ¹⁰⁷ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 105.
- ¹⁰⁸ *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 38.
- ¹⁰⁹ Koldo Saratxaga, «Amb un nou estil de relacions/Con un nuevo estilo de relaciones».
- ¹¹⁰ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 108.
- ¹¹¹ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 108.
- ¹¹² Koldo Aldai, «Entrevista. “El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos”».
- ¹¹³ Web de K2K emocionando: <http://www.k2kemocionando.com>
- ¹¹⁴ *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 13.
- ¹¹⁵ Koldo Saratxaga, «Relaciones laborales: lo sencillo es lo inteligente».
- ¹¹⁶ *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, pág. 18.
- ¹¹⁷ *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, pág. 13.
- ¹¹⁸ *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 14.
- ¹¹⁹ *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, pág. 16.
- ¹²⁰ Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 131.
- ¹²¹ *Ros Roca Magazine*, «Entrevista. “Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas”».
- ¹²² *Ros Roca Magazine*, Redacción, «Entrevista. “Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas”».
- ¹²³ *Ros Roca Magazine*, Redacción, «Entrevista. “Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas”».

-
- ¹²⁴ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 267.
- ¹²⁵ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 137.
- ¹²⁶ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 137.
- ¹²⁷ *El Desplegable de Urazca*, Redacción, «La persona, protagonista de la empresa».
- ¹²⁸ *Mundo Deportivo*, Redacción, «Entrevista. “A las personas hay que darles libertad”».
- ¹²⁹ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».
- ¹³⁰ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 157.
- ¹³¹ *Ros Roca Magazine*, Redacción, «Entrevista. “Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas”».
- ¹³² Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 131.
- ¹³³ Cristina Angulo, «Entrevista. “En Irizar no hay jefes ni horarios”».
- ¹³⁴ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 48.
- ¹³⁵ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 147.
- ¹³⁶ Cristina Angulo, «Entrevista. “En Irizar no hay jefes ni horarios”».
- ¹³⁷ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 22.
- ¹³⁸ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “No creo en las recetas únicas”».
- ¹³⁹ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 153.
- ¹⁴⁰ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 153.
- ¹⁴¹ Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente». Vídeo de la charla a la Asamblea General Anual de la Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta (AFM).
- ¹⁴² *Ros Roca Magazine*, Redacción, «Entrevista. “Yo apuesto por el conocimiento porque apuesto por las personas”».
- ¹⁴³ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 114.
- ¹⁴⁴ *Mundo Deportivo*, Redacción, «“A las personas hay que darles libertad”».
- ¹⁴⁵ Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».
- ¹⁴⁶ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 29.
- ¹⁴⁷ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “No creo en las recetas únicas”».
- ¹⁴⁸ *Mundo Deportivo*, Redacción, «“A las personas hay que darles libertad”».
- ¹⁴⁹ Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 131.
- ¹⁵⁰ Cristina Angulo, «Entrevista. En Irizar no hay jefes ni horarios”».
- ¹⁵¹ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “No creo en las recetas únicas”».
- ¹⁵² *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».
- ¹⁵³ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 110.

-
- ¹⁵⁴ ¿*Sinfonía o jazz?*, págs. 252 y 108.
- ¹⁵⁵ Juanjo Basterra, «Entrevista. Creer en las personas es esencial ante el modelo actual imperante».
- ¹⁵⁶ De su web <http://www.gbe-ner.org>
- ¹⁵⁷ De su web <http://www.nergroup.org>
- ¹⁵⁸ De su web <http://www.nergroup.org>
- ¹⁵⁹ De su web <http://www.gbe-ner.org>
- ¹⁶⁰ SAREIN, «SAREIN apuesta por un Nuevo Estilo de Relaciones y forma parte de NER-juntos».
- ¹⁶¹ SAREIN, «SAREIN apuesta por un Nuevo Estilo de Relaciones y forma parte de NER-juntos».
- ¹⁶² María Eugenia García de Andoin, «Lancor 2000, S.L. una organización de intangibles».
- ¹⁶³ Beatriz Sotillo, «Ipar Kutxa trabaja en una alianza con otras cooperativas de crédito».
- ¹⁶⁴ *hurbilean*, n.º 2, pág. 3.
- ¹⁶⁵ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 223.
- ¹⁶⁶ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 146.
- ¹⁶⁷ Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».
- ¹⁶⁸ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Este premio es un reconocimiento al mundo cooperativo”».
- ¹⁶⁹ ¿*Sinfonía o jazz?*, págs. 132-133.
- ¹⁷⁰ Cristina Turrau, «Entrevista. “Hay que salir de la comodidad”».
- ¹⁷¹ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “No creo en las recetas únicas”».
- ¹⁷² Koldo Aldai, «Entrevista. “El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos”».
- ¹⁷³ Cristina Gómez Torrego, «Entrevista. “Las empresas caerán como moscas porque tienen un modelo caduco”».
- ¹⁷⁴ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 63.
- ¹⁷⁵ Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».
- ¹⁷⁶ José Luis Barbería, «Entrevista. “La empresa es una dictadura”».
- ¹⁷⁷ Mikel Ormazabal, «Entrevista. “Dentro de cuatro años, me despido de Irizar”».
- ¹⁷⁸ Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».
- ¹⁷⁹ Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 130.
- ¹⁸⁰ Koldo Saratxaga, «¡Despierta, sociedad! La importancia de la innovación».

-
- ¹⁸¹ Cristina Turrau, «Entrevista. “Hay que salir de la comodidad”».
- ¹⁸² Francisco Luna, «Entrevista. «Entrevista. “No hay que caer en la idea de formar a los jóvenes para el trabajo, sino para ser personas”», pág. 42.
- ¹⁸³ Koldo Saratxaga, «Relaciones laborales: lo sencillo es lo inteligente».
- ¹⁸⁴ A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”» pág. 13.
- ¹⁸⁵ Koldo Saratxaga, «Productividad de algunos o eficiencia de todos».
- ¹⁸⁶ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Este premio es un reconocimiento al mundo cooperativo».
- ¹⁸⁷ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».
- ¹⁸⁸ Ana Segura, «Las personas como base del modelo de empresa. Irizar está compuesto de un equipo multidisciplinar autogestionado».
- ¹⁸⁹ Koldo Saratxaga, «Amb un nou estil de relacions/Con un nuevo estilo de relaciones».
- ¹⁹⁰ Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».
- ¹⁹¹ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 146.
- ¹⁹² *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 160.
- ¹⁹³ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 177.
- ¹⁹⁴ Koldo Aldai, «Entrevista. “El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos”».
- ¹⁹⁵ <http://www.nergroup.org/es-es/noticias/nereguna2011.aspx>
- ¹⁹⁶ Carmelo Lezana, «Los socios de Ner Group lanzan su primer proyecto empresarial conjunto».
- ¹⁹⁷ Juanjo Basterra, «Ner Group presenta la iniciativa empresarial Lur Denok para la implantación de huertos ecológicos».
- ¹⁹⁸ Maite Martínez, «Lur Denok impulsa huertos ecológicos para recuperar tierras y crear empleo».
- ¹⁹⁹ *hurbilean*, Redacción, «Lur Denok. Alimentación y huertos ecológicos».
- ²⁰⁰ Maite Martínez, «Lur Denok impulsa huertos ecológicos para recuperar tierras y crear empleo».
- ²⁰¹ Onintza Seguro, «Empresa ekimen berri bat: LUR DENOK aurkeztuko dugu gaurko saioan».
- ²⁰² ner group y Tecnalía Research & Innovation, *HUSOS. Modelo de Desarrollo Humano Sostenible para la Industria. Memoria de presentación*.
- ²⁰³ A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”».
-

-
- ²⁰⁴ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 98.
- ²⁰⁵ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 223.
- ²⁰⁶ ¿*Sinfonía o jazz?*, págs. 169-170.
- ²⁰⁷ ¿*Sinfonía o jazz?*, págs. 98-99.
- ²⁰⁸ Koldo Aldai, «Entrevista. “El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos”».
- ²⁰⁹ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 97.
- ²¹⁰ A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”».
- ²¹¹ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 121.
- ²¹² ¿*Sinfonía o jazz?*, págs. 229-230.
- ²¹³ Ester Berdor, «“Muchas empresas navegan por alta mar sin saber hacia dónde se dirigen”».
- ²¹⁴ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 231.
- ²¹⁵ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 232.
- ²¹⁶ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 99.
- ²¹⁷ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 99.
- ²¹⁸ Universidad de Cantabria, Servicio de Comunicación, «Saratxaga explica las claves de éxito de Irizar, un proyecto empresarial basado en las personas».
- ²¹⁹ Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».
- ²²⁰ ¿*Sinfonía o jazz?*, pág. 291.
- ²²¹ Koldo Saratxaga, «Empresa + Creatividad». Vídeo de la charla en el I Fórum Internacional de las Industrias Creativas «Bizkaia Creaktiva».
- ²²² Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente / Harreman estilo berri bat. Egiteko dagoen organizazioen aldaketarako». Vídeo de la charla en el Foro de Debate «Recuperación de la Memoria Colectiva, Laudio/Llodio», sección de Economía.
- ²²³ Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Harreman mota berri bat». Vídeo de la charla en Nazaret Zentroa.
- ²²⁴ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 113-114.
- ²²⁵ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 121-122.
- ²²⁶ Francisco Luna, «Entrevista. «Entrevista. “No hay que caer en la idea de formar a los jóvenes para el trabajo, sino para ser personas”», pág. 42.
- ²²⁷ ¿*Sinfonía o jazz?*, págs. 235-236.

-
- ²²⁸ *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 38.
- ²²⁹ *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, págs. 57-58.
- ²³⁰ *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, págs. 59-60.
- ²³¹ *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 61.
- ²³² *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*, pág. 100.
- ²³³ Juanjo Basterra, «Entrevista a Jabi Salcedo, presidente de ner group y responsable de la cooperativa Ekin: “El modelo neoliberal no tiene sentido en el nuevo estilo de relaciones”».
- ²³⁴ Cluster Conocimiento, Irizar. *La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 10.
- ²³⁵ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 265.
- ²³⁶ Cluster Conocimiento, Irizar. *La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 23.
- ²³⁷ Koldo Saratxaga, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, pág. XV.
- ²³⁸ Koldo Saratxaga, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, pág. XV.
- ²³⁹ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 263.
- ²⁴⁰ Koldo Saratxaga, «¡¡¡Ya no vale más de lo mismo!!!».
- ²⁴¹ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 48.
- ²⁴² *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 77.
- ²⁴³ Cristina Angulo, «Entrevista. “En Irizar no hay jefes ni horarios”».
- ²⁴⁴ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 161.
- ²⁴⁵ Cluster Conocimiento, Irizar. *La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 11.
- ²⁴⁶ Koldo Saratxaga, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, pág. XV.
- ²⁴⁷ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 84.
- ²⁴⁸ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 77.
- ²⁴⁹ Cluster Conocimiento, Irizar. *La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 23.
- ²⁵⁰ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 84.
-

-
- ²⁵¹ A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”», pág. 13.
- ²⁵² *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, pág. 69.
- ²⁵³ Cluster Conocimiento, Irizar. *La reingeniería como modelo de gestión, un proyecto basado en las personas. Empresas avanzadas en gestión*, pág. 23.
- ²⁵⁴ Fermín Munarriz, «Entrevista. “Estamos necesitados de ver algo que pueda cambiar el mundo”».
- ²⁵⁵ Unai Larrea, «Enfadados con el mundo (este mundo)», entrevista.
- ²⁵⁶ Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente». Vídeo de la charla a la Asamblea General Anual de la Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta (AFM).
- ²⁵⁷ Icaza Oficinas Integrales, «Noticias, 18 de enero de 2009. Koldo Saratxaga».
- ²⁵⁸ Citado por Mikel Jaureguibeitia en: «ICAZA Oficinas Integrales obtiene el reconocimiento al trabajo bien hecho y nos invita a celebrarlo: “Tú también has recibido la Q Plata”».
- ²⁵⁹ Mikel Olazaran, Eneka Albizu, Katrin Simón, «Reingeniería y participación: gestión del cambio en Irizar», págs. 141-142, 153-154, 157-158.
- ²⁶⁰ *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, págs. 87-88.
- ²⁶¹ Atzio Oresa, «Primera reunión del Equipo de Pilotaje de Urtxintxa».
- ²⁶² Koldo Saratxaga, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, pág. XV.
- ²⁶³ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 265.
- ²⁶⁴ Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 129.
- ²⁶⁵ Cristina Turrau, «Entrevista. “Hay que salir de la comodidad”».
- ²⁶⁶ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “No creo en las recetas únicas”».
- ²⁶⁷ Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».
- ²⁶⁸ Soledad Juárez, «Trabajar sin jefes ni horarios», pág. 30.
- ²⁶⁹ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 100-101.
- ²⁷⁰ Ana Segura, «Las personas como base del modelo de empresa. Irizar está compuesto de un equipo multidisciplinar autogestionado».
- ²⁷¹ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 274.
- ²⁷² *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».
- ²⁷³ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 274.
- ²⁷⁴ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 100-101.
-

-
- ²⁷⁵ Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 130.
- ²⁷⁶ Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. “Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza”».
- ²⁷⁷ Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 130.
- ²⁷⁸ Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. “Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza”».
- ²⁷⁹ Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. “Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza”».
- ²⁸⁰ Koldo Saratxaga, «San Sebastián – Donosti 2016».
- ²⁸¹ Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 130.
- ²⁸² Cristina Turrau, «Entrevista. “Hay que salir de la comodidad”».
- ²⁸³ Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».
- ²⁸⁴ Koldo Saratxaga, «Por otro modelo educativo».
- ²⁸⁵ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 4-5.
- ²⁸⁶ TU lankide, Redacción, «Entrevista. “No creo en las recetas únicas”».
- ²⁸⁷ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 247.
- ²⁸⁸ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 213.
- ²⁸⁹ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 274.
- ²⁹⁰ Kirru Artea, «Entrevista. “No creo que la deslocalización se produzca por los costes salariales”».
- ²⁹¹ Koldo Saratxaga, «La innovación como cosecha. ¿Y la siembra?», pág. 131 y 130.
- ²⁹² Ainara Saratxaga, «Una tarde de lujo».
- ²⁹³ *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*, pág. 85.
- ²⁹⁴ Rubén Manzanedo, «Compromiso ner group».
- ²⁹⁵ A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”», pág. 17.
- ²⁹⁶ Koldo Aldai, «Entrevista. “El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos”».
- ²⁹⁷ Koldo Aldai, «Entrevista. “El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos”».
- ²⁹⁸ A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”», pág. 17.
- ²⁹⁹ Juanjo Basterra, «Entrevista. “Creer en las personas es esencial ante el modelo actual imperante”».
- ³⁰⁰ *Mundo Deportivo*, Redacción, «Entrevista. “A las personas hay que darles libertad”».
-

-
- 301 *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».
- 302 Koldo Saratxaga, «Por otro modelo educativo».
- 303 Documento-presentación base de charlas de K2K emocionando, 2011.
- 304 José Luis Barbería, «Entrevista. “La empresa es una dictadura”».
- 305 A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”», pág. 13.
- 306 Fermín Munarriz, «Entrevista. “Estamos necesitados de ver algo que pueda cambiar el mundo”».
- 307 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 186.
- 308 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 228.
- 309 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 290.
- 310 Koldo Saratxaga, «¡Despierta, sociedad! La importancia de la innovación».
- 311 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 109.
- 312 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 312.
- 313 Documento-presentación base de charlas de K2K emocionando, 2011.
- 314 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 47.
- 315 Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Harreman mota berri bat». Video de la charla en Nazaret Zentroa.
- 316 Koldo Saratxaga, «Un nuevo estilo de relaciones. Harreman mota berri bat». Video de la charla en Nazaret Zentroa.
- 317 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 47.
- 318 Koldo Saratxaga, «Creatividad, innovación, eficiencia». Video de la charla en el Encuentro de Directivos CEDE.
- 319 Cristina Turrau, «Entrevista. “Hay que salir de la comodidad”».
- 320 *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».
- 321 Koldo Saratxaga, «Productividad de algunos o eficiencia de todos».
- 322 Luis Gómez, «Entrevista. “En una empresa la culpa siempre la tiene el de arriba, el jefe”».
- 323 Koldo Saratxaga, «Por otro modelo educativo».
- 324 *Irizar berriak*, noviembre de 1997. Número 2 del monográfico dedicado al EFQM.
- 325 Koldo Saratxaga, «Prólogo» en: Eneka Albizu y Mikel Olazaran, *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*, pág. XVI.
- 326 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 135.
- 327 Koldo Saratxaga, «La empresa participativa».
- 328 *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 169-170.

-
- ³²⁹ Andrés Goñi, «Entrevista. “El 90% de los empresarios son cortos de vista”».
- ³³⁰ Cristina Turrau, «Entrevista. “Hay que salir de la comodidad”».
- ³³¹ Máster en Gestión de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), «Nuestro Proyecto»
- ³³² Cámara de Gipuzkoa / Gipuzkoako Bazkundera, «Organizaciones basadas en personas. La experiencia del nuevo estilo de relaciones».
- ³³³ *hurbilean*, Redacción, «Presentación idea educación-formación en el nuevo estilo de relaciones en Colombia».
- ³³⁴ *hurbilean*, Redacción, «Presentación idea educación-formación en el nuevo estilo de relaciones en Colombia».
- ³³⁵ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 173.
- ³³⁶ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 74.
- ³³⁷ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 173.
- ³³⁸ *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 307.
- ³³⁹ Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. “Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza”».
- ³⁴⁰ A. Agirreurreta, «Entrevista. “La inteligencia emocional que hay en nuestro proyecto no se encuentra en ningún lado”», pág. 11.
- ³⁴¹ *TU lankide*, Redacción, «Entrevista. “No creo en las recetas únicas”».
- ³⁴² *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 38.
- ³⁴³ Cristina Gómez Torrego, «Entrevista. “Las empresas caerán como moscas porque tienen un modelo caduco”».
- ³⁴⁴ Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. “Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza”».
- ³⁴⁵ Andrés Goñi, «Entrevista. “El 90% de los empresarios son cortos de vista”».
- ³⁴⁶ Iker Gómez de la Peña, «Entrevista. “Es posible que no hubiéramos llegado a esta situación, si la confianza hubiera sido un valor en alza”».
- ³⁴⁷ Luis Gómez, «Entrevista. “En una empresa la culpa siempre la tiene el de arriba, el jefe”»
- ³⁴⁸ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 22.
- ³⁴⁹ *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 136-137.
- ³⁵⁰ Koldo Saratxaga, «Productividad de algunos o eficiencia de todos».
- ³⁵¹ Francisco Luna, «Entrevista. “No hay que caer en la idea de formar a los jóvenes para el trabajo, sino para ser personas”», pág. 42.

-
- 352 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 194.
- 353 Koldo Saratxaga, «Por otro modelo educativo».
- 354 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 286.
- 355 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 135.
- 356 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 146.
- 357 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 273.
- 358 Fermín Munarriz, «Entrevista. “Estamos necesitados de ver algo que pueda cambiar el mundo”».
- 359 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, págs. 29-30.
- 360 Koldo Aldai, «Entrevista. “El líder tiene que saber escuchar y mirar a los ojos”».
- 361 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 350.
- 362 *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, pág. 75.
- 363 Koldo Saratxaga, «¡Despierta, sociedad! La importancia de la innovación».
- 364 Servicio de Innovación 2.0 (Blog de las Personas del Servicio de Innovación del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomi Sustapen Sailaren Berrikuntza Zerbitzuko Gizon-Emakumeen Bloga).
- 365 Borja Lastra, «Grip-on Tools, Icaza, ¡proyectos en marcha!».
- 366 Borja Lastra, «Grip-on Tools, Icaza, ¡proyectos en marcha!».
- 367 Borja Lastra, «¡2008, un año de emociones en Ingemat!».
- 368 Borja Lastra, «¡Testimonios espectaculares!».
- 369 Borja Lastra, «Walter Pack: afrontando las dificultades para salir reforzados».
- 370 Koldo Saratxaga y Xabier Berasategi, Jornada en ADEGI «Un nuevo estilo de relaciones. Experiencia ner group». Vídeo de la charla.
- 371 ADEGI, *AdegiTop. Encuentros Empresariales / Enpresarien Topaketak 2011*
- 372 José Ignacio Nicolás-Correa, «Hora de cambiar: Reformas estructurales».
- 373 José Ignacio Nicolás-Correa, «Hora de cambiar: Reformas estructurales».
- 374 Xabier Berasategi, «TTT Goiko: Proyecto compartido / TTT Goiko: Proiektu partekatua», *Pertsonak Enpresan Duten Parte Hartzeari Buruzko Nazioarteko Jardunaldia / Jornada Internacional sobre la Participación de las Personas en las Empresas*. Vídeo de la charla.
- 375 Koldo Saratxaga, Txomin García y Mariano Ferrer, «Utopía empresarial», IV Jornada Forokoop: La Innovación Social en la Empresa. Vídeo del debate

-
- 376 Koldo Saratxaga, Txomin García y Mariano Ferrer, «Utopía empresarial»,
IV Jornada Forokoop: La Innovación Social en la Empresa. Vídeo del debate.
- 377 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 154.
- 378 *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 55-56.
- 379 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 154.
- 380 Irizar Berriak, Redacción, «Koldo Saratxaga: 14 años de historia. Un legado
que debemos cuidar».
- 381 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 157.
- 382 *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 81, 151-152 y 154.
- 383 TU lankide, Redacción, «Entrevista. “Sigo pensando en sembrar”».
- 384 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 79.
- 385 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 79.
- 386 *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 78 y 79.
- 387 Cristina Angulo, «Entrevista. “En Irizar no hay jefes ni horarios”».
- 388 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 80.
- 389 *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 153-154.
- 390 Cristina Angulo, «Entrevista. “En Irizar no hay jefes ni horarios”».
- 391 Cristina Angulo, «Entrevista. “En Irizar no hay jefes ni horarios”».
- 392 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 157.
- 393 Cristina Angulo, «Entrevista. “En Irizar no hay jefes ni horarios”».
- 394 *¿Sinfonía o jazz?*, pág. 157.
- 395 *¿Sinfonía o jazz?*, págs. 81 y 157.

«Cuando se consigue la confianza en las personas, se consiguen verdaderas locuras, como estamos consiguiendo nosotros en ner group, con situaciones muy delicadas, con las personas absolutamente implicadas e ilusionadas, porque las personas forman parte de lo que está ocurriendo, se convierten en actores y no en títeres de la organización. Así, lo que está ocurriendo es su éxito. Ahí hay mucho aprendizaje y mucho orgullo.

Eso podemos hacerlo con las personas actuales y con líderes que lo lleven en las tripas, pero no los tenemos. Por eso llevamos décadas diciendo que lo primero es la educación. Liderazgo y educación.

Y si no lo tienes, bájtelo a las tripas porque no queda más remedio. No salimos adelante, no se sacan las empresas adelante si no cambiamos la manera de relacionarnos, si no sumamos energía, si no ponemos energía en la misma dirección.

Hay que saber dónde están esos líderes capaces de hacer que vayamos adelante.»

Debate Utopía empresarial / Empresa-Utopía



Sentimientos, Pensamientos y Realidades es una ventana diáfana que KOLDO SARATXAGA desea abrir hacia su vida de las dos últimas décadas. Una vida, un tiempo y una forma de vivir que le han presentado ante la sociedad, de su país e internacionalmente, como creador del ner, el nuevo estilo de relaciones.

Estas páginas nos permiten tomar contacto con una sensibilidad constructiva referida siempre a las personas. Una perspectiva nueva que genera espacios de libertad, desde el reconocimiento de cada individualidad, y que apoya una trayectoria de futuro desde el reconocimiento de la riqueza que entraña la diversidad de las personas.

Los Libros de K2K publica esta nueva obra con el deseo de que abrir y leer sus páginas constituya para el lector la realización de un sentimiento y un pensamiento de apertura y conocimiento: el de un camino posible a la renovación personal y la innovación social.